



# **Centro Universitário de Brasília**

## **Curso de Relações Internacionais**

### **Administração e Marketing global**

Karlos Magno Sousa Silva

Brasília – DF  
Junho/2005



# **Centro Universitário de Brasília**

## **Curso de Relações Internacionais**

### **Administração e Marketing global**

Karlos Magno Sousa Silva

Monografia apresentada ao  
Curso de Relações  
Internacionais do Centro  
universitário de Brasília  
como parte dos requisitos  
para obtenção do título de  
Bacharel em Relações  
Internacionais.

**Professor Orientador: Cláudio Ferreira**

Brasília – DF  
Junho/2005



# **Centro Universitário de Brasília**

## **Curso de Relações Internacionais**

### **Administração e Marketing global**

Karlos Magno Sousa Silva

#### **BANCA EXAMINADORA**

**Presidente** Cláudio Ferreira da Silva

**Membro** Alaor Silvio Cardoso

**Membro** Carlito Roberto Zanetti

Brasília – DF  
Junho/2005

Agradeço a Deus, em primeiro lugar, por me dar a força necessária para completar essa longa jornada; aos meus pais, avós e amigos, que me incentivaram e compreenderam durante todo esse período. Agradeço, particularmente ao meu professor orientador Cláudio Ferreira que nos momentos difíceis me apoiou.

## Resumo

O objetivo deste trabalho é destacar os pontos importantes em duas obras: Marketing global e Administração global, apresentando na conclusão algumas críticas às abordagens adotadas pelos respectivos autores.

No mundo cada vez mais globalizado se torna imprescindível para os executivos conhecer o ambiente financeiro, cultural, político, econômico e fiscal da região ou país onde a empresa tem intenção de atuar.

Uma empresa global pode ser caracterizada por atuar em diversos mercados e com suas respectivas particularidades, ao mesmo tempo, sem perder as vantagens que essa estratégia disponibiliza como economias de escala, recursos humanos e naturais mais abundantes e isenções tributárias em algumas regiões do planeta.

Com mercados emergentes e países politicamente instáveis cada vez mais presentes nos investimentos de empresas, fatores que antes poderiam parecer sem importância às grandes empresas como cultura local, risco político ou econômico, começam a ganhar espaço na elaboração e implementação das estratégias de entrada em novos mercados.

Apesar de os países desenvolvidos ainda representarem 65% do comércio internacional, isso vem mudando: desde o início da década de 1990, o mercado de produtos e serviços de crescimento mais rápido é o de nações em desenvolvimento.

Isso mostra o quanto o cenário internacional está se tornando cada vez mais complexo e interdependente, portanto quanto mais rápido uma empresa se mostrar disposta a conhecer as particularidades de um país ou região, fazendo as devidas adaptações no produto e na sua estratégia, maiores serão suas chances de ser bem sucedida.

## SUMÁRIO

### RESUMO

### 1.INTRODUÇÃO

### 2.DESENVOLVIMENTO

### CAPÍTULO I

#### ADMINISTRAÇÃO GLOBAL:

Risco político.....	11
Risco Econômico.....	13
Tecnologia.....	14
Ética.....	15
Cultura.....	16
Perfil Cultural.....	18
Comunicação.....	23
Executivos Globais.....	24
Etapas de negociação.....	25
Formulação de Estratégia.....	27
Organização de uma empresa.....	35
Motivação e Liderança .....	38

### CAPITULO II

#### MARKETING GLOBAL

Marketing e Marketing global.....	42
Orientação Administrativa.....	44
Contexto Internacional.....	45
A importância da cultura local na implementação do marketing.....	46
Soberania e suas peculiaridades.....	50
Segmentação de mercado.....	52
Determinando o mercado-alvo.....	52
Alternativas de entradas em um novo mercado.....	54

Relação entre estratégia e o estágio de desenvolvimento da empresa.....	56
Estratégia de expansão de mercado.....	57
Estratégias de fixação de preço.....	57
Canais de Distribuição.....	58
Promoção do Produto.....	60
Liderança e organização.....	62

### CAPÍTULO III

Semelhanças e diferenças entre as obras.....	66
--	----

CONCLUSÃO.....	75
----------------	----

BIBLIOGRAFIA .....	81
--------------------	----

## INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo discutir a importância do Marketing e da Administração para uma empresa que pretende se tornar Global.

Serão tratados neste trabalho acadêmico assuntos que não podem passar despercebidos, principalmente, quando a empresa já é global ou pretende alcançar esse estágio.

Dentre outros assuntos, risco político, risco econômico, tecnologia, perfil cultural, formulação de estratégia, executivos globais, marketing global, segmentação de mercado, e estratégia de expansão do mercado serão devidamente analisados

Sem o domínio desses assuntos, uma empresa poderá até subsistir, mas, provavelmente encontrará mais dificuldades para se manter de pé ou obter êxito em sua investida no mercado cada vez mais globalizado.

Apesar da importância dos assuntos tratados pelas duas obras (Administração global e Marketing global) para as grandes multinacionais, críticas serão apresentadas quanto à abordagem que os respectivos autores dão ao assunto.

As obras marketing global e administração global têm o enfoque muito grande às grandes corporações, mas parecem esquecer que uma pequena empresa também pode ser global sem necessariamente possuir muitas filiais ao redor do mundo.

Soluções criativas e econômicas, e que não foram mencionadas nas respectivas obras, como um simples consórcio de exportação pode tornar uma empresa, aos poucos, conhecida ao redor mundo, sem que essa necessite de filiais para se tornar presente globalmente.



## **Problemática**

Analisar os principais conceitos de administração e marketing global. Mostrando suas semelhanças, diferenças e também sua importância no cenário global é o principal objetivo dessa monografia.

Com o aumento de países emergentes nos investimentos externos das grandes multinacionais é extremamente importante saber sobre as particularidades de uma região ou país.

Na grande maioria das vezes, um empreendimento se torna mal-sucedido porque as partes que estão negociando um determinado acordo, por exemplo, uma joint-venture, não procura saber sobre a cultura, a política e economia de um determinado país, pois conhecendo bem um país é possível minimizar os riscos e se preparar para enfrentar as dificuldades inerentes ao mercado local.

Esse estudo tem importância pela tentativa de esboçar como as empresas escolhem os mercados onde irão atuar para se tornarem globais. E se a abordagem dada pelos autores sobre empresas globais realmente abrange todos os tipos de empresa globais.

## **Metodologia**

O método utilizado para o desenvolvimento do presente trabalho será o levantamento de conceitos tanto na área de marketing global, quanto na de administração procurando suas diferenças e ressaltando suas semelhanças.

Partindo dos conceitos elaborados pelos autores, trechos de artigos e reportagens publicados em revistas serão mencionadas para complementar, ou mesmo, contradizer as definições dos autores.

## DESENVOLVIMENTO

### Capítulo I

#### Administração Global segundo a visão de Helen Deresky

Neste presente capítulo faremos um breve resumo da obra denominada Administração global.<sup>1</sup> Os executivos do século 21 enfrentam o desafio de operar em um cenário global cada vez mais complexo, interdependente e dinâmico. Todos os participantes da economia global precisarão ajustar estratégias e estilos de gestão às regiões do mundo em que pretenderem operar, diretamente ou por intermédio de parcerias.

Para competir agressivamente, as empresas dependem de investimentos consideráveis no exterior – não apenas investimento em capital, mas também em executivos bem treinados, dotados das qualificações essenciais para trabalhar com eficiência em um ambiente multicultural. Em qualquer cenário estranho, os executivos precisam trabalhar com uma infinidade de variáveis dinâmicas e em rápida mutação, entre elas a variável onipresente que é a cultura, que afeta todas as facetas das tarefas diárias de um administrador.

Agregado a este “software comportamental”, há também o desafio da utilização cada vez maior de software tecnológico e da Internet sem fronteiras, que vêm rapidamente modificando a dinâmica da competição e das operações.

A gestão global é, portanto, o processo de desenvolver estratégias, projetar e operar sistemas, trabalhando com pessoas do mundo inteiro para garantir uma vantagem competitiva permanente.

---

<sup>1</sup> Deresky, Helen. *Administração global: estratégica e interpessoal*. Trad. Raul Rubenich. – Porto Alegre: Bookman, 2004.

## **Risco Político:**

As empresas devem manter um perfil sempre atualizado do cenário econômico e político dos países nos quais têm operações em andamento. Risco político poderia ser definido como alguma medida adotada pelos governos dos países anfitriões com o intuito de prejudicar economicamente uma empresa. Dentre os riscos que uma empresa corre ao se inserir em um cenário político instável estão a nacionalização, a expropriação e o confisco.

Nas palavras da autora a nacionalização significa a venda forçada de ativos das multinacionais a compradores locais, com alguma compensação para a empresa, que às vezes até mesmo permanece como acionista minoritária. A expropriação, muito rara na última década, ocorre quando o governo local se apropria dos ativos de propriedade de uma multinacional, oferecendo em troca apenas uma compensação irrisória; quando não há qualquer compensação, a expropriação passa a ser confisco.

Outro fator intrinsecamente ligado a aspectos políticos é o fenômeno da etnicidade. Muitos levantes e conflitos que se supõe serem de natureza política não passam, na verdade, de expressões das diferenças entre grupos étnicos. A religião é outro fator que serve para desequilibrar o cenário político. Exemplo disso são os frequentes atos terroristas que têm como pretexto aspectos religiosos.

Os executivos precisam entender a composição étnica e religiosa do país anfitrião para ter condições de antecipar de que maneira os problemas de instabilidade geral afetarão as operações da empresa: sua força de trabalho, produção e acesso a matérias-primas, e seu mercado.<sup>2</sup> A autora aponta alguns eventos políticos que afetam negativamente a lucratividade das empresas atualmente:

1. Expropriação de ativos da corporação sem compensação imediata e adequada.
2. Venda forçada de ações para cidadãos do país anfitrião, normalmente pelo menor preço contábil.
3. Tratamento discriminatório contra empresas estrangeiras na aplicação de regulamentos ou leis.

---

<sup>2</sup> Deresky, Helen. Op.cit. págs 27 e 28.

4. Barreiras à repatriação de fundos (lucros ou valores derivados de ações).
5. Perda da propriedade intelectual de tecnologia ou outros direitos (como patentes, marcas registradas ou nomes de grifes).
6. Interferência no processo decisório dos executivos.
7. Ações desonestas por parte de funcionários governamentais, entre elas o cancelamento ou a alteração de acordos contratuais, extorsões, etc.

Com mercados emergentes e países politicamente instáveis cada vez mais presente nos cálculos de investimento de empresas, executivos estão recorrendo a analistas de risco político para medir o impacto da política em mercados potenciais, minimizar os riscos e tirar o máximo de oportunidades globais.

Para corroborar com tudo o que foi dito até o momento, alguns trechos de um artigo publicado na Harvard Business Review, merecem destaque:

O risco político é mais subjetivo do que sua contrapartida econômica. É influenciado pela aprovação de leis, por deslizos de governos e pela ascensão de movimentos populares.<sup>3</sup>

Atualmente já é possível contratar uma consultoria de risco político ou, a exemplo de grandes grupos de energia e serviços financeiros, desenvolver essa capacidade internamente.<sup>4</sup>

Faz tempo que grandes empresas do mundo desenvolvido descobriram, mundo afora, mercados emergentes e seus milhões de potenciais consumidores. Contudo, embora utilizem sofisticadas estratégias para extrair valor dessas economias, ainda é difícil obterem de modo reiterado os polpudos dividendos esperados, seja na Argentina, no Vietnã, seja, inclusive, na tão cortejada China. Isso talvez explique por que empresas americanas e suas afiliadas, por exemplo, têm investimentos de US\$ 514 bilhões ao ano no Canadá e apenas US\$ 173 bilhões no Brasil, Rússia, Índia e China combinados.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> BREMMER, Ian. Gestão de risco num mundo instável. *Harvard Business Review Brasil*, v.83, n 6, jun, 2005, p. 34.

<sup>4</sup> Idem, p. 35.

<sup>5</sup> HERRERO, Victor. Voar em mercados emergentes. *Harvard Business Review Brasil*, v.83, n 6, jun., p 8

Intimamente ligados à estabilidade política de qualquer país estão o seu cenário econômico e o risco relativo que este representa para empresas estrangeiras. O nível de desenvolvimento econômico geralmente determina a estabilidade econômica e, em consequência, seu risco relativo para uma empresa estrangeira. Muitas nações industrializadas apresentam pouco ou quase nenhum risco de instabilidade econômica; as nações de menor desenvolvimento apresentam o maior risco.<sup>6</sup>

### **Risco econômico:**

Pode-se deduzir que o que determina o risco econômico de um país é, na verdade, a sua capacidade ou intenção de cumprir suas obrigações financeiras, tanto internamente, quanto no exterior. Caso o governo venha a mudar sua política econômica, isso afetará diretamente as contas da empresa estrangeira, tornando-a deficitária; outra possibilidade é o governo proibir a remessa dos lucros da subsidiária para a matriz.

A análise de risco econômico e a análise de risco político tratam de questões basicamente distintas. A primeira diz a dirigentes empresarias se um determinado país pode pagar sua dívida. A segunda diz se aquele país vai pagar a dívida.

A análise de risco econômico é feita de uma forma mais objetiva tendo como base a renda per capita de um país, sua taxa de crescimento e de inflação.

Outros fatores não podem deixar de ser devidamente estudados como: qual o sistema jurídico que o país opera. Se deriva do direito consuetudinário, da lei civil ou da lei mulçumana?

Em quais os setores o país aplica políticas protecionistas, como tarifas, quotas e outras restrições comerciais, como barreiras não tarifárias para favorecer seus produtores internos?

---

<sup>6</sup> Idem, pág. 34.

O sistema fiscal também influencia a atração de investimentos estrangeiros de um determinado país e afeta o índice real de lucratividade para uma multinacional. Créditos em impostos exteriores, feriados, isenções, deduções por depreciação e a taxação de lucros corporativos são considerações adicionais que o investidor estrangeiro necessariamente deve examinar antes de agir. Muitos países assinaram tratados (ou convenções) sobre impostos que definem termos como renda, fonte e residência, e determinam claramente quais são as atividades sujeitas a taxação.<sup>7</sup>

As políticas, os subsídios e as regulamentações governamentais afetam diretamente os processos de planejamento dos executivos.<sup>8</sup>

## **Tecnologia:**

A tecnologia é outro fator crucial para uma multinacional. Novas tecnologias específicas para os produtos de uma determinada companhia representam uma vantagem competitiva fundamental e desafiam o cenário internacional de negócios a administrar a transferência e difusão de tecnologia com direitos reservados, com todos os riscos que isso implica.

Uma das maiores preocupações das multinacionais é a apropriação de tecnologia, ou seja, a capacidade de lucrar com sua própria tecnologia protegendo-a dos concorrentes. Embora as empresas enfrentem poucas restrições em matéria de criação e disseminação de tecnologia nos países ricos, as nações de menor desenvolvimento muitas vezes impõem restrições aos acordos de patentes, royalties, etc.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Idem, pág. 37.

<sup>8</sup> Idem, págs. 37 e 38.

<sup>9</sup> Idem, pág. 38.

## **Ética:**

As multinacionais precisam tomar cuidado com os pagamentos questionáveis. Estes seriam pagamentos que despertam dúvidas significativas a respeito do comportamento moral, seja no país anfitrião ou em outras nações. Essas dúvidas surgem a partir das diferenças nas leis, nos costumes e na ética em vários países, sejam tais pagamentos políticos, extorsão, suborno, comissões de vendas ou a tradicional “molhadinha da mão”.

A melhor maneira de evitar qualquer problema ético é a empresa adotar práticas universais que possam representar a posição geral da companhia. E ter a consciência de suas responsabilidades sociais no país onde pretende atuar e saber que suas atitudes devem ser bem planejadas, pois cada ação ou inação executada terá reflexo sobre o futuro da humanidade: Seja no nível de desemprego que uma determinada tecnologia adotada pela empresa acarretará, seja pelo nível de conscientização ecológica que determinará a forma como os recursos disponíveis pelo globo serão utilizados.

Sendo assim podemos dizer que para os executivos globais o lucro não é mais a única preocupação e muito menos a única forma de saber se sua empresa é bem aceita pelos consumidores, trabalhadores e Estados. Uma empresa que possui responsabilidade social e ecológica é sempre bem vista por todos. Isso traz ganhos para a empresa que dificilmente poderá ser mensurado somente nos lucros da empresa.

Um exemplo disso é a fidelidade dos consumidores a uma determinada marca ou empresa devido sua identificação com os valores da empresa. Isso é um bem extraordinário para qualquer empresa e não tem preço! Saber administrar os interesses da empresa com responsabilidade social, ecológica e outras responsabilidades específicas que cada região merece é denominada de gestão da interdependência.

Portanto nas palavras da autora “na gestão da interdependência, os executivos internacionais precisam ir além das questões gerais de responsabilidade social, dando conta das preocupações específicas das relações da subsidiária de uma multinacional com o país anfitrião”.

As relações entre as multinacionais e os países anfitriões são, normalmente, conflituosas. Os países anfitriões esperam o crescimento econômico que as multinacionais podem proporcionar, mas não desejam se submeter à dependência e outros problemas daí resultantes.

## **Cultura:**

Agora trataremos de um tema extremamente importante para os executivos internacionais: a cultura. A cultura e o modo de vida juntamente com os aspectos políticos, econômicos, legais, tecnológicos devem ser levados em consideração, pois estes exercem influência sobre a estratégia, as funções e os processos de gestão desenvolvidos pelas empresas.

Sensibilidade cultural, ou empatia cultural é ter consciência e lidar de maneira honesta com a cultura de outro indivíduo. Em suma é saber se colocar no lugar do outro, respeitando suas diferenças. Essa consciência cultural traz inúmeros benefícios para a empresa entre eles está a capacidade de desenvolver as políticas mais adequadas e a determinar a melhor maneira de planejar, organizar, liderar e controlar em um cenário internacional específico.

A cultura de uma sociedade compreende os valores compartilhados, entendimentos, certezas e objetivos que são aprendidos de gerações anteriores, impostos pelos atuais integrantes de uma sociedade e legados às gerações posteriores. Esta perspectiva compartilhada se traduz, em grande parte, em atitudes, códigos de conduta e expectativas comuns que subconscientemente guiam e controlam determinadas normas de comportamento.<sup>10</sup>

O indivíduo nasce em e não com, uma determinada cultura, e vai gradualmente incorporando seus efeitos mais refinados por intermédio do processo de socialização. A cultura se transforma em uma base para a existência fundamentada em comunicações, padrões, códigos de conduta e expectativas compartilhados. (...) Desde modo, variáveis culturais determinam as atitudes básicas em relação a trabalho, tempo, materialismo,

---

<sup>10</sup> Idem, pág. 75.



individualismo e mudança. Essas atitudes afetam a motivação e as expectativas do indivíduo com respeito às relações de trabalho e de grupo e acabam afetando os resultados que se podem esperar desse indivíduo.<sup>11</sup>

Um exemplo que corrobora tudo o que foi tido antes é o mencionado pela autora sobre a mudança de política implementada pela KLM Royal Dutch Airlines devido uma situação específica na Holanda. A política da empresa consistia em dar a familiares diretos o direito a tarifas reduzidas em vôos da KLM. Só tinha um problema, a empresa não considerava a união de homossexuais em suas políticas de benefício, o que só ocorreu depois de muitos protestos dos comissários de bordo da empresa. A Empresa, então, passou a considerar que qualquer casal registrado como morando junto, o que é uma prática legal na Holanda, estaria habilitado às tarifas reduzidas. Porém, um novo parceiro só poderia ser registrado um ano após o término de um relacionamento anterior.

Um primeiro passo em direção à sensibilidade cultural é o executivo internacional conhecer bem sua cultura. Essa conscientização ajuda a se precaver contra adoção de uma atitude paroquial ou etnocêntrica.

O paroquialismo ocorre quando um francês, por exemplo, espera que todas as pessoas de um país diferente ou que nele residem adotem imediatamente padrões de comportamento que são comuns na França. Já o etnocentrismo descreve a atitude daqueles que agem sempre a partir da suposição de que não existe estilo melhor de fazer as coisas que o deles — não importa onde e sob que condições seja aplicado. Empresas de todos os portes têm demonstrado esta escassez de sensibilidade cultural em incontáveis maneiras discretas (ou nem tanto), com resultados desastrosos nos mais diversos graus.<sup>12</sup>

Depois de estudar profundamente a própria cultura, o passo seguinte do executivo que pretende estabelecer relações interculturais efetivas é desenvolver uma sensibilidade cultural. Os executivos não devem apenas ter consciência das variáveis culturais e de seus efeitos no comportamento no local de trabalho, devem também

---

<sup>11</sup> Idem, págs. 74 e 75.

<sup>12</sup> Idem, págs. 76 e 77.

apreciar a diversidade cultural e entender a melhor maneira de estabelecer relações construtivas de trabalho em qualquer parte do mundo.<sup>13</sup>

Uma pergunta que a autora fez e que merece destaque é de que forma um estudioso da gestão intercultural, ou um executivo com a pretensão de se tornar culturalmente sensível poderá desenvolver um entendimento da natureza específica de um determinado povo, dada a enorme variedade de culturas e subculturas no mundo?

### **Perfil cultural:**

Uma maneira de empreender essa tarefa é desenvolver um perfil cultural para cada país ou região com que a companhia faz ou pretende fazer negócios. Desenvolver um perfil cultural exige uma certa familiaridade com as variáveis culturais que estão presentes universalmente em quase todas as culturas. A partir dessas variáveis universais, os administradores podem identificar as diferenças específicas em cada país ou povo e com isso antecipar suas implicações para o ambiente de trabalho.

As variáveis que estão presentes nas mais diversas culturas, segundo Harris e Moran, são Parentesco, Educação, Economia, Política, Religião, Associações, Saúde, Recreação.

Um sistema de parentesco é aquele que uma sociedade adota para orientar os relacionamentos familiares. Nos Estados Unidos, por exemplo, o núcleo familiar é cada vez mais restrito, cada vez mais representados por famílias de pais solteiros.

Em muitas outras partes do mundo, o sistema de parentesco consiste em uma família ampliada com muitos membros e que se estende ao longo de várias gerações. Esta família numerosa, fortemente unida, típica de muitas nações orientais, pode influir nas atividades da corporação em casos nos quais a lealdade familiar é tida como fator principal — como, por exemplo, quando se concedem contratos ou se contratam funcionários (um membro da família terá sempre a preferência, mesmo em relação a um

---

<sup>13</sup> Idem, pág. 78.

candidato mais capacitado, mas que não faça parte da família). Nessas sociedades de predominância da família atitudes como estas são muito freqüentes e são aceitas com muita naturalidade.

A educação formal ou informal dos trabalhadores é outro fator que uma empresa estrangeira precisa saber, pois é segundo esse prévio conhecimento é que a seleção e recrutamento serão apoiados, sem contar que isso influência também nos programas de treinamento e nos estilos de liderança que a empresa aplicará. A economia nacional é outro fator que exerce influência nas decisões futuras de uma empresa. O sistema de governo em uma sociedade seja ele democrático ou ditatorial impõe inúmeras restrições a uma organização e a sua liberdade de operar. É função do executivo entender o sistema político e a maneira como ele influi nos processos organizacionais, negociar posições no interior do sistema e administrar com eficiência as preocupações mútuas do país anfitrião e da empresa hóspede.

As crenças espirituais de uma sociedade podem ser poderosas a ponto de transcenderem outros aspectos culturais. A religião comumente está na base das normas morais e econômicas. Existem países onde a religião não exerce tanta influência na vida e no local de trabalho das pessoas, mas existem outros países onde as crenças e práticas religiosas muitas vezes influenciam as transações comerciais diária e o comportamento de trabalhadores e chefes.

Um exemplo citado na obra de Deresky é a tradição, baseado no Alcorão e nos ensinamentos de Maomé, segundo a qual os árabes consultam sempre os membros mais velhos das famílias dominantes de uma comunidade em relação a decisões de negócios. Hindus, budistas e alguns mulçumanos acreditam no conceito de destino, ou do “está escrito”. Em países islâmicos, a idéia do inshallah, ou seja, “vontade de Deus”, predomina. Em algumas nações ocidentais, organizações religiosas, como a Igreja Católica Romana, desempenham um papel cultural importante por intermédio de sua influência moral e política.

As associações criadas por grupos formais ou informais, com bases religiosas, sociais, profissionais ou comerciais, também podem influenciar no ambiente de negócios de uma nação, por isso é interessante a multinacional deter conhecimento das mesmas para poderem interagir da melhor maneira possível, caso venha a precisar.

O sistema de saúde pública, quem diria, influencia a produtividade, as expectativas e atitudes dos funcionários em relação à adequação física e seu papel no local de trabalho. Essas expectativas, por sua vez, irão influir nas decisões gerenciais com relação aos benefícios de saúde, seguros, instalações físicas, dias de licença por motivos de saúde.

A recreação é como as pessoas aproveitam seu tempo livre e isso pode afetar diretamente o seu comportamento na empresa e sua percepção do papel do trabalho em sua vida. Portanto proporcionar momentos de lazer pode ser uma maneira interessante de aumentar o bem - estar dos funcionários e aumentar a produtividade. Cada sociedade lida de forma diferenciada com esse tema, em algumas, a cultura da competitividade aflora nas pessoas a necessidade de sempre se atualizar, produzir, e acaba não sobrando muito tempo para o lazer; em outras, o lazer é fundamental para revigorar o ânimo e a produtividade dos funcionários.

Portanto as variáveis culturais são o resultado de conjuntos especiais de valores compartilhados entre diferentes grupos de pessoas. A maioria das variações entre as culturas deriva de sistemas subjacentes de valores, que levam as pessoas a agir de maneira diferenciada em circunstâncias similares. Como um poderoso componente da cultura de uma sociedade, os valores são transmitidos ao longo dos oito subsistemas recém descritos e passados de geração em geração.

São muitas as fontes nas quais os executivos podem encontrar informações sobre as variáveis culturais: pesquisas em andamento, observação pessoal e conversa com as pessoas estão entre as principais. A partir delas, eles terão condições de elaborar perfis culturais de vários países – verdadeiras fotomontagens de ambientes de trabalho, atitudes das pessoas e normas de comportamento.

Como vimos anteriormente, esses perfis são freqüentemente generalizados; em um único país, naturalmente podem coexistir muitas subculturas. No entanto, os executivos podem utilizar esses perfis para antecipar diferenças drásticas nos níveis de motivação, comunicação, ética, lealdade, produtividade individual e de grupo que podem ser encontradas em um determinado país.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Idem, pág. 89.

Um pouco desse, digamos, “tema de casa” poderia ter ajudado a joint-venture GM-Daewoo na Coreia do Sul, que chegou ao fim depois de anos de relações tempestuosas. Executivos de ambas as partes reconhecem que subestimaram gravemente as dificuldades que iriam enfrentar em sua experiência de fabricação de carros em três continentes devido às culturas e aspirações de negócios divergentes, isso para não mencionar as diferenças de linguagem.<sup>15</sup>

Uma estrutura de grande utilidade para que se entenda de que maneira os valores básicos compõem a base do comportamento organizacional é proposta por Hofstede, como resultado de uma pesquisa realizada com 116 mil pessoas em 50 países. Ele propõe quatro dimensões de valores: 1) distância do poder, 2) rejeição da incerteza, 3) individualismo e 4) masculinidade.<sup>16</sup>

A primeira dessas dimensões de valores, a distância do poder, é o nível de aceitação, por uma sociedade, da distribuição desigual de poder nas instituições. No local de trabalho, as desigualdades no poder são normais, como evidencia as relações hierárquicas patrão-subordinado. Contudo, o grau de aceitação de um poder desigual é resultado de uma determinação social.

Em países cujos povos estão altamente distanciados do poder (como Malásia, as Filipinas e o México), os funcionários reconhecem a autoridade do patrão pelo simples acatamento da posição formal desse indivíduo na hierarquia e raramente violam a cadeia de comando. Essa reação de respeito tem como resultado previsível uma estrutura centralizada e uma liderança autocrática.

Em países onde é menor o distanciamento dos respectivos povos do poder (como a Áustria, a Dinamarca e Israel), superiores e subordinados são capazes de considerar uns aos outros como iguais em termos de poderes, e isso automaticamente produz harmonia e cooperação maiores. É evidente que não existe estilo autocrático de administração com possibilidade de ser bem recebido em países nos quais é menor a distância entre povo e o poder.

A segunda dimensão de valor, a rejeição da incerteza, diz respeito ao grau em que as pessoas em uma sociedade sentem-se ameaçadas por situações ambíguas. Países com

---

<sup>15</sup> Ibidem.

<sup>16</sup> Idem, pág. 81.

alto nível de rejeição da incerteza (por exemplo, Japão, Portugal e Grécia) tendem a se reger por rígidas leis e procedimentos aos quais seus povos obedecem cegamente e, da mesma forma, apresentam um forte sentimento de nacionalismo.

Em um contexto de negócios, este valor se transforma em regras e procedimentos formais destinados a proporcionar maior segurança e acentuada estabilidade na carreira. Os administradores têm uma propensão por decisões de baixo risco, os funcionários apresentam escassa agressividade, e o emprego durante a vida inteira em um mesmo lugar é mais do que comum.

Em países com níveis menores de rejeição da incerteza (como Dinamarca, a Grã-Bretanha e até certo ponto, os Estados Unidos), o nacionalismo é menos pronunciado, sendo tolerados protestos e outras atividades afins. Como consequência, as atividades nas empresas são menos estruturadas e menos formais, há executivos dispostos a assumir maiores riscos e a mobilidade nos empregos também é grande.<sup>17</sup>

A terceira dimensão de valores, o individualismo, trata da tendência das pessoas a cuidar apenas de si e de sua família imediata e a negligenciar as necessidades da sociedade. As constatações de Hofstede indicam que a maioria dos países com alto escore de individualismo (Estados Unidos, Grã-bretanha, Austrália, por exemplo) apresentam um produto nacional bruto maior e um sistema político mais livre do que as nações com escores baixos em individualismo (China e Japão, por exemplo). Existe uma forte relação entre individualismo, a riqueza e um sistema político com equilíbrio de poderes.<sup>18</sup>

A quarta dimensão de valor, masculinidade, se refere ao grau dos valores tradicionalmente “masculinos” – afirmação/agressividade, materialismo e ausência de preocupação pelos demais – imperante em uma sociedade. Em comparação, a feminilidade destaca os valores “femininos” – preocupação com os outros, com os relacionamentos e a qualidade de vida.

Em sociedades altamente masculinas (Por exemplo, Japão e Áustria), espera-se que as mulheres fiquem em casa e criem uma família. Nas organizações, é muito alto o índice de estresse no trabalho, e os interesses organizacionais geralmente interferem na

---

<sup>17</sup> Idem, pág. 82.

<sup>18</sup> Idem, págs. 82 e 83.

vida privada dos funcionários. Em países com baixa masculinidade (Por exemplo, Suíça e Nova Zelândia), os conflitos são reduzidos e o estresse no trabalho também menor, encontram-se mais mulheres em empregos de alto nível, além de ser reduzida a necessidade da agressividade/auto-afirmação.(pág.89)

As quatro dimensões de valores culturais propostas por Hofstede não funcionam isoladamente; pelo contrário são interdependentes e interativas – e, em decorrência disso, têm efeitos complexos sobre atitudes e comportamentos com relação ao trabalho. Pelas pesquisas de Hofstede é possível reunir conjuntos de países com bases em similaridades interculturais.

Como já foi dito anteriormente os administradores podem utilizar os resultados de pesquisas e outras observações pessoais a fim de desenvolver um esboço de caráter, ou perfil cultural, de um país. Esse perfil pode ajuda-los a antecipar a melhor maneira de motivar pessoas e de coordenar processos de trabalho em um determinado contexto internacional.

## **Comunicação:**

A cultura e a comunicação são tão fortemente entremeadas que acabam se tornando em essência sinônimas. A capacidade do administrador de se comunicar com eficiência através das fronteiras culturais será em grande parte o fator a determinar o sucesso das transações internacionais de negócios ou a produção de uma força culturalmente diversificada. Qualquer coisa que possa distorcer a comunicação do significado pretendido é chamado de ruído.<sup>19</sup> É fato que ruídos acontecem com mais frequência entre pessoas de diferentes países do que entre cidadãos de um mesmo país.

A comunicação é, portanto, um processo extremamente complexo de conectar ou compartilhar os campos perpétuos do emissor e receptor; o emissor atento constrói uma ponte para o espaço vital do receptor. Este, depois de decifrar a mensagem, de

---

<sup>19</sup> Idem, pág. 105.

receber e elaborar uma conclusão a respeito do seu provável significado, na maioria dos casos acaba codificando e encaminhando uma resposta, o que torna então a comunicação um processo de ida e volta.<sup>20</sup>

Importante salientar que no processo de decodificação da mensagem deve-se levar em consideração não apenas a comunicação verbal, mas o contexto ao qual o emissor e receptor estão inseridos.

O contexto no qual se desenvolve a comunicação afeta o sentido e a interpretação da interação. As culturas são sempre de alto ou baixo contexto, com uma escala intermediária relativa. Nas culturas de alto contexto (Ásia, Oriente Médio, África e Mediterrâneo), os sentimentos e pensamentos não são manifestados explicitamente; pelo contrário, é sempre necessário ler nas entrelinhas e interpretar o significado de um entendimento generalizado (...) Em culturas de baixo contexto (Alemanha, Suíça, Escandinávia e América do Norte), nas quais as relações pessoais e profissionais são mais separadas, os meios de comunicação precisam ser mais explícitos. Os sentimentos e pensamentos são manifestados em palavras, e a informação está sempre mais disponível.<sup>21</sup>

Sendo assim a gestão eficiente da comunicação intercultural necessita do desenvolvimento da sensibilidade cultural, da codificação cautelosa, da transmissão seletiva, da decodificação cautelosa e de continuidade.<sup>22</sup>

## **Executivos Globais:**

Executivos globais têm como missão negociar com representantes de outros países a concretização de planos específicos para estratégias (exportação, joint venture, etc.) e dar continuidade às operações.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Idem, pág. 106.

<sup>21</sup> Idem, pág. 113.

<sup>22</sup> Idem, pág. 125.



Os executivos devem preparar-se para negociações estratégicas; em seguida precisarão ser negociados os detalhes operacionais – a ocupação de posição-chave, a disponibilidade de matérias-primas ou partes componentes, a repatriação dos lucros, para ficar apenas em alguns detalhes. À medida que o globalismo vai florescendo, a capacidade de conduzir negociações interculturais jamais é um atributo dispensável.

Qualquer fracasso no sentido de negociar de modo produtivo levará automaticamente à perda de alianças potenciais e de grandes negócios, na pior das hipóteses; na melhor das situações, resultará em confusão e atrasos na concretização de metas e prazo.<sup>24</sup>

A concretização da estratégia é algo que depende da capacidade do executivo de negociar produtivamente, qualificação que figura entre as mais importantes no campo dos negócios internacionais. No cenário global, as diferenças culturais são responsáveis por grandes dificuldades no processo de negociação.<sup>25</sup>

### **Etapas da negociação:**

Entre as principais diferenças no processo de negociação de país para país, podemos incluir: 1) a intensidade e o tipo de preparação para uma negociação; 2) a importância maior que se dá à tarefa do que às relações interpessoais; 3) o destaque maior a princípios gerais em detrimento de questões específicas; 4) o número de pessoas presentes e até onde vai sua influência. Em todas as instâncias, é essencial que os executivos se familiarizem com a origem cultural e as motivações subjacentes dos negociadores – e com as táticas e procedimentos por eles utilizados – para controlar o processo, fazer com que avance e, desta forma, maximizar os objetivos da companhia.<sup>26</sup>

O processo da negociação compreende cinco estágios, podendo a ordem de importância de cada um deles variar de acordo com as normas culturais. Para a maioria

---

<sup>23</sup> Idem, pág. 129.

<sup>24</sup> Idem, pág. 129.

<sup>25</sup> Ibidem

<sup>26</sup> Deresky, Helen, Op. cit. págs 129 e 130

das pessoas, a construção de um relacionamento faz parte de um processo contínuo de preparação para qualquer evento: 1)preparação; 2)consolidação do relacionamento; 3)intercâmbio de informações relacionadas ao empreendimento; 4)persuasão; 5)concessões e acordo. Na verdade, esses são estágios raramente diferenciados, pois de maneira geral tendem a uma superposição; os negociadores podem também reverter temporariamente a um estágio anterior.

Segundo a autora, por mais cuidadosa que seja a preparação com vistas a negociações interculturais, jamais poderá ser considerada excessiva. Pelo contrário, quanto mais tempo nela empregarem, maiores condições para o sucesso os negociadores irão adquirindo, mediante sua familiarização com o contexto e os antecedentes de suas contrapartes (não importa aqui o local de realização dos encontros), além, é claro, do conhecimento dos pontos específicos a serem negociados.

O estágio seguinte das negociações – ao qual muitas vezes os ocidentais não atribuem a devida importância – é a construção/solidificação do relacionamento; esse estágio, na verdade, normalmente já foi feito ou se desenvolve paralelamente com outros preparativos em muitas partes do mundo.

A autora menciona que em países como o México e a China, os compromissos pessoais são com os indivíduos, e não o sistema legal. Negociadores eficientes reservam bons espaços em suas agendas para a consolidação desse relacionamento com parceiros de negociações; é um processo que normalmente assume a forma de eventos sociais, passeios e cerimônias, juntamente com conversas mais leves, ou nada recreativas, enquanto ambas as partes tratam de estabelecer um conhecimento mútuo.

Nessas culturas, é melhor esperar pacientemente que a outra parte dê início às conversações realmente de negócios, consciente de que a construção de um relacionamento é, na verdade, a primeira fase das negociações. É normalmente recomendável que os executivos sem experiência em semelhantes cenários recorram a um intermediário – de preferência alguém que desfrute da confiança e do respeito dos executivos estrangeiros e assim esteja em condições de agir como uma “ponte de relacionamento”.

No estágio seguinte, do intercâmbio de informações relacionadas à tarefa, cada um dos participantes costuma fazer uma apresentação e fixar sua posição; segue-se

quase sempre uma sessão de perguntas e respostas, passando-se então a discutir as alternativas. É na etapa seguinte das negociações, a da persuasão, que começa realmente a fase mais dura do processo de barganha. Normalmente, cada uma das partes tenta persuadir o lado contrário a aceitar seus argumentos e a fazer concessões maiores em relação às posições até então sustentadas. Muitas vezes, já houve algo em termos de persuasão, no transcorrer de eventos sociais e nos contatos pessoais paralelos. A persuasão é claramente parte do processo de fazer concessões e chegar a um entendimento.

No último estágio da negociação, o das concessões e do acordo, as táticas variam intensamente conforme as respectivas culturas. Negociadores bem preparados conhecem a importância das várias estratégias de concessão e normalmente vão para uma negociação sabendo antecipadamente a estratégia de concessão a ser utilizada.

A autora finaliza as etapas da negociação afirmando que no estágio final do acordo e contrato, os valores culturais determinam de que maneira esses acordos serão honrados e cumpridos. Enquanto os americanos consideram os contratos algo a ser levado a sério, os russos costumam renegar os seus. Já os japoneses consideram um contrato formal uma espécie de insulto e perda de tempo e dinheiro em custos legais, uma vez que preferem trabalhar com base no entendimento e na confiança social.

É importante saber que no decorrer do processo de negociação, os conflitos, explícitos e implícitos, estarão sempre presentes, isso por causa das diferenças culturais, entre culturas de alto e baixo contexto. Portanto uma boa negociação é aquela que consegue driblar as diferenças e tem como resultado ganhos satisfatórios para ambas as partes.

### **Formulação de estratégia:**

Passemos agora para outro assunto extremamente importante para o futuro de qualquer empresa no cenário atual: Formulação de estratégias. Empresas do mundo todo

investem cada vez mais dinheiro e tempo na busca de novos mercados lucrativos, aquisições e parcerias.<sup>27</sup>

Quase todas as companhias de sucesso se dedicam ao planejamento estratégico de longo prazo, e aquelas com orientação global se posicionam adequadamente de maneira a poderem tirar proveito integral das tendências e oportunidades mundiais. As empresas multinacionais, nesse aspecto, relatam que o planejamento estratégico é essencial para que tenham condições de enfrentar a concorrência global crescente e coordenar suas extensas operações.<sup>28</sup>

As companhias se tornam internacionais pelas mais diferentes razões, algumas delas reativas (ou defensivas), outras, proativas (ou agressivas). A ameaça de ver decair sua competitividade é a razão principal que leva a maioria das grandes empresas a adotar uma estratégia de globalização agressiva. A fim de continuar competitivas, essas companhias tentam agir rapidamente de modo a estabelecer sólidas posições em mercados mundiais fundamentais com produtos talhados para suprir as necessidades de 650 milhões de consumidores na Europa, América latina e Japão.

Dentre as razões reativas estão a globalização dos concorrentes, barreiras comerciais, regulamentações e restrições e, por fim, as exigências do consumidor.

Uma das mais comuns entre as razões reativas que levam uma empresa a se instalar no exterior é a concorrência global. Se não forem enfrentados, prossegue a autora, os concorrentes que já dispõem de operações externas ou investimentos podem ficar tão enraizados nos mercados externos que qualquer concorrente que neles quiser mais tarde se aventurar poderá encontrar dificuldades extremamente agravadas.

Além disso, os baixos custos e poder de mercado disponíveis para as companhias que operam globalmente podem acabar contribuindo no sentido da concretização de vantagens no seu próprio mercado interno.

As barreiras comerciais restritivas, regulamentações governamentais e as exigências do consumidor são as outras razões que levam as companhias a passar de exportadoras para produtoras no exterior.

---

<sup>27</sup> Idem, pág. 156

<sup>28</sup> Ibidem

Dentre as razões proativas estão as economias de escala, oportunidades de crescimento, acesso aos recursos e economias de custos e os incentivos dados por alguns governos para atraírem investimentos estrangeiros.

O processo da formulação estratégica global, como parte da gestão estratégica geral da corporação equivale ao processo seguido em companhias nacionais. Contudo, as variáveis, e, portanto, o próprio processo, são muito mais complexas em decorrência das maiores dificuldades de conseguir informação acurada e atualizada, da diversidade das localizações geográficas e das diferenças em processos políticos, legais, culturais, mercadológicos e financeiros. São fatores que introduzem um maior nível de risco nas decisões estratégicas. Contudo, para empresas ainda não envolvidas em operações internacionais (e também para aquelas que já o são), um processo de formulação estratégica em andamento com uma orientação global identifica oportunidades potenciais para: 1) expansão adequada de mercado, 2) lucratividade aumentada e 3) novos empreendimentos nos quais a empresa poderá explorar suas vantagens estratégicas. Mesmo diante da inexistência de oportunidades imediatas, monitorar o cenário global em busca de tendências e concorrências é importante para o planejamento nacional.<sup>29</sup>

O estágio da formulação estratégica é freqüentemente chamado de análise SWOT (um acrônimo, em inglês, para Strengths (Pontos Fortes), Weakness (Pontos Fracos), Opportunities (oportunidades) e Threats [ameaças]), na qual as capacidades da empresa em relação aos seus concorrentes são calculadas em concomitância com as oportunidades e ameaças existentes no cenário para essas firmas.(pág.166)

Dependendo do porte da empresa, existem dois níveis de alternativas estratégicas a serem por ela considerados. O primeiro deles – alternativas estratégicas globais (aplicáveis principalmente às multinacionais) – determina a abordagem geral do mercado global que a empresa pretende adotar. Já o segundo nível – alternativas de estratégias de entrada – aplica-se a empresas de qualquer porte e determina qual dessas estratégias melhor se aplica ao país no qual a empresa pretende operar.

Dentre as abordagens dos mercados mundiais estão a globalização, a regionalização e as estratégias globais de integração.

---

<sup>29</sup> Deresky, Helen, Op. cit. pág. 159

Na última década, a intensificação das pressões competitivas forçou empresas e setores econômicos inteiros a uma reconsideração de suas estratégias globais – a tratar o mundo como um mercado único, sem distinções maiores entre componentes. Essas estratégias são hoje aleatoriamente mencionadas como a globalização – termo que se refere ao estabelecimento de operações mundiais e ao desenvolvimento de produtos e marketing padronizados. Entre as pressões para globalizar, figuram: 1) a influência competitiva crescente resultante da criação dos blocos regionais de comércio; 2) tarifas declinantes, que incentivam o comércio interfronteiras e abrem novos mercados; 3) a explosão da tecnologia da informação, que torna a coordenação de operações em recantos remotos do mundo mais fácil e igualmente aumenta a semelhança entre as preferências dos consumidores.

Entretanto, a globalização é inerentemente mais vulnerável ao risco local, que uma estratégia de regionalização. É obviamente muito mais difícil a gestão de organizações globais, por exigirem a coordenação de culturas nacionais amplamente divergentes.

Para as empresas pertencentes a setores mult-domésticos – aqueles em que a competitividade é determinada país por país, em vez de globalmente – as estratégias regionalizantes são mais apropriadas que a globalização. A estratégia da regionalização (ou multilocal) é aquela em que os mercados locais são interligados com uma região, o que proporciona maior reação e especialização. Os executivos de primeiro escalão de cada região decidem a localização dos investimentos, as combinações de produtos e o posicionamento competitivo; em resumo, comandam suas subsidiárias praticamente como se fossem organizações independentes.

Ao “agir localmente”, as empresas podem focar individualmente as necessidades locais de mercado em cada país ou região em matéria de características de produtos e serviços, distribuição, suporte ao consumidor etc.

Muitas empresas podem procurar “tornar-se global, mas agir como local” para negociar as melhores vantagens de cada estratégia. A Matsushita é uma companhia com imensa especialidade em se mostrar glocal (ou seja, uma empresa com visão global, mas que também procura fazer adaptações). Ela tem mais de 150 bases de produção e pesquisa & desenvolvimento em 38 países. Na Malásia, onde a empresa tem 23.500

funcionários em suas 13 subsidiárias, segue diligentemente sua política de conservar reduzido o contingente de expatriados e de treinar executivos locais; apenas 230 funcionários lá são japoneses. Destacam-se, entre outras políticas localistas da Matsushita, investir em P&D para adaptar os produtos aos mercados, deixar que as fábricas estabeleçam as próprias regras e procurar ser e parecer uma corporação cidadã, envolvida sempre nos melhores interesses da sociedade, em todos os países nos quais atua.<sup>30</sup>

Muitas das corporações multinacionais desenvolveram suas operações globais a tal ponto que se tornaram totalmente integradas – na maioria das vezes, tanto vertical quanto horizontalmente, incluindo fornecedores, instalações de produção, pontos de venda e distribuição e contratados no mundo inteiro.

Normalmente, uma companhia começa com simples exportações, avança para as exportações em larga escala com filiais de vendas no exterior (ou talvez dando início aos licenciamentos), expande-se para a montagem no exterior (por sua própria conta ou mediante produtores contratados) e finalmente evolui para a produção total no exterior, com subsidiárias próprias.

Por fim, a multinacional irá buscar a integração global de suas subsidiárias no exterior, estabelecendo atividades cooperativas entre elas para a concretização de economias de escala. A essa altura, a multinacional normalmente já terá adotado uma orientação geocêntrica, vendo as oportunidades e estratégias de entrada no contexto de um mercado global inter-relacionado, em lugar de mercados regionais ou nacionais.

Dentre as alternativas de estratégias de entrada para uma corporação multinacional (ou empresa que tenha entre seus planos imediatos a entrada no cenário internacional), um conjunto mais específico de alternativas de entrada, variando de acordo com as condições reinantes no país visado, foca os diferentes meios de entrar em um mercado internacional.

Entre as alternativas de entrada e propriedade disponíveis para as empresas estão as exportações, licenciamento, franquia, produção por contrato, operações prontas (turnkey), contratos de gestão, joint-ventures e subsidiárias instaladas inteiramente pela

---

<sup>30</sup> Idem, pág. 168.

companhia. Não se trata, em absoluto, de alternativas mutuamente excludente; várias delas podem ser empregadas no mesmo espaço e ao mesmo tempo.

Passemos a analisar cada alternativa a partir de agora. Exportar é a maneira de começar o processo de internacionalização, sem correr muito risco. Isso porque requer pouco investimento. Raramente as pequenas empresas passam desse estágio, e as de grande porte usam esta avenida para muitos dos seus produtos.

Um acordo internacional de licenciamento garante a uma empresa do país anfitrião os direitos de produzir ou vender – ou ambos – determinado produto. Implica a transferência de direitos de patentes, marcas registradas ou tecnologia por um determinado período, em troca do pagamento de uma taxa pelo licenciado. O licenciamento é especialmente adequado para a etapa da maturidade no ciclo de vida de um produto, quando a concorrência é intensa, as margens de lucro declinam e a produção se torna relativamente padronizada. Mostra-se igualmente proveitoso para as empresas com tecnologias em acelerada transformação, para as que têm muitas linhas de produtos e para as empresas de pequeno porte e poucos recursos financeiros e de gestão para investimentos diretos no exterior.

Uma evidente vantagem do licenciamento é o fato de ele fugir às tarifas e quotas normalmente impostas às exportações. A desvantagem mais comum é o escasso controle que o licenciador pode exercer sobre as atividades e o desempenho do licenciado.

Da mesma forma que o licenciamento, a franquia é uma prática de risco relativamente baixo. O franqueador licencia sua marca registrada, produtos e serviços, bem como os princípios operacionais, para o franqueado, cobrando uma taxa inicial e royalties posteriores. A franquia pode ser a estratégia ideal para empresas pequenas, cujas lojas exigem pouco investimento em capital ou recursos humanos. Os altos custos em taxas de entrada e os royalties são compensados pelo baixo risco de um produto conhecido, marca registrada e base de consumidores, bem como pelas vantagens da experiência e das técnicas do franqueador.

Uma modalidade muito comum da mão-de-obra mais barata no exterior é a da produção por contrato, na qual se encomenda a produção de bens acabados ou de



componentes. Esses bens ou componentes são então importados para o país da sede, ou outros, a fim de serem montados ou vendidos.

Nas chamadas operações prontas (turnkey), a companhia projeta e constrói instalações no exterior (represa, fábrica de produtos químicos etc.), faz o treinamento de pessoal local e então entrega a chave (turnkey) à administradora local – mediante pagamento. Pode surgir uma exposição exagerada ao risco quando o contrato turnkey é feito com o governo local, o que ocorre na maioria das vezes. É uma situação que expõe a companhia a riscos do tipo anulação do contrato e rescisão das garantias bancárias.

O contrato de gestão dá a uma empresa estrangeira o direito de administrar as operações diárias de um empreendimento, mas não o de tomar decisões com relação à propriedade, ao financiamento ou a mudanças de política e estratégia. Normalmente, os contratos de gestão são empreendidos em combinação com outros acordos, como joint ventures.

Em um patamar bem mais elevado de investimento e risco (embora normalmente menos arriscado que uma fábrica própria), as joint ventures representam consideráveis oportunidades que outras estratégias não conseguem concretizar. A joint venture envolve um acordo entre duas ou mais companhias para a produção conjunta de bens ou serviços. Em uma joint venture, a propriedade é compartilhada, normalmente entre a multinacional e um sócio local, em proporções previamente estabelecidas do total das ações. Essa estratégia facilita a entrada rápida de uma multinacional em novos mercados, utilizando um sócio já estabelecido localmente e que tem, portanto, contatos e familiaridade com todos os aspectos das operações locais. Em uma joint venture, os sócios devem compartilhar a gestão e o processo decisório em benefício do sucesso da aliança. As joint ventures reduzem os riscos de expropriação e assédio pelo país anfitrião; na verdade, podem constituir até mesmo a única forma de entrar em determinados países, entre eles México e Japão, que estipulam proporções de propriedade e participação locais.

Por fim nos países que permitem a existência de subsidiárias de propriedade integral da empresa matriz, uma multinacional que pretenda dispor de controle total sobre suas operações pode começar seu empreendimento com produtos e serviços a partir do zero, ou então adquirir uma empresa existente no país anfitrião. No nível

máximo da escala de risco, encontra-se a estratégia de começar um negócio inteiramente novo no país anfitrião – ou seja, estabelecer uma nova companhia, ou subsidiária, de produção ou serviços de propriedade inteiramente estrangeira, com vistas ao mercado local ou destinada à exportação. Os fabricantes japoneses de automóveis – Honda, Nissan, Toyota – utilizaram essa estratégia nos Estados Unidos com sucesso para não serem enquadrados nas quotas americanas relativas às importações.

A opção estratégica por uma ou mais das estratégias de entrada irá depender 1) de uma avaliação crítica das vantagens (e desvantagens) e de cada uma delas em relação às capacidades da empresa, 2) de fatores ambientais críticos e 3) da contribuição que cada uma dessas opções significaria em termos de missão e objetivos gerais da companhia.

Um fato curioso é que a cultura também influencia na escolha da estratégia adotada por determinada empresa ao entrar no mercado internacional. Só pra citar um exemplo Hofstede constatou que muitas pessoas em países como China e o Japão têm de maneira geral um horizonte de mais longo prazo que os canadenses ou norte-americanos. Enquanto os americanos, por isso mesmo, possam vir a fazer opções estratégicas com uma forte inclinação para o peso dos lucros de curto prazo, os japoneses são conhecidos pela paciência com que se dispõem a sacrificar resultados de curto prazo em troca de construir para o futuro, com investimento, pesquisa e desenvolvimento e compartilhamento do mercado.

A inclinação pelo risco relaciona-se com a dimensão de afastamento da incerteza de Hofstede. Empresas de países nos quais, de modo geral, as pessoas tendem a evitar a incerteza (por exemplo, nações da América Latina e da África) inclinam-se pelas modalidades de entrada não-acionária a fim de minimizar a exposição ao risco. Executivos de empresas de países onde predomina o afastamento da incerteza mostram-se mais dispostos a assumir riscos e, portanto, irão provavelmente adotar modalidades de entrada acionárias.

O que essas ações nos faz lembrar é que existem pessoas que tomam essas decisões e que a maneira como essas, pensam, sentem e agem se baseiam nos traços arraigados da cultura de sua sociedade. Resumindo: as pessoas transpõem esse contexto

cultural para o trabalho, o que acaba influenciando sua propensão a favor ou contra determinados tipos de decisão.

### **Organização de uma empresa:**

Quanto à organização de uma empresa podemos dizer que em resumo não existe uma forma de organizar que se possa considerar a melhor. A melhor estrutura organizacional é a que facilita a concretização dos objetivos da empresa e é adequada ao setor em que atua, seu porte, tecnologia e cenário competitivo.

É, no entanto, mais provável que o futuro da estrutura das multinacionais esteja em uma teia global de companhias em rede. O ideal seria a empresa procurar organizar-se de uma forma que venha a permitir a concretização de seus objetivos estratégicos e então contratar pessoal capacitado a adaptar-se àqueles objetivos estratégicos e à formula na qual a estrutura organizacional foi estabelecida.

Na verdade, contudo, os fatores estruturais existentes muitas vezes influenciam decisões estratégicas, de maneira que o resultado final pode ser um compromisso entre a estratégia desejada e as limitações existentes. O mesmo ocorre em relação a pessoal: planos “ideais” de criação de equipes precisam ser ajustados para refletir as realidades da indicação de executivos de várias fontes e das regulamentações locais ou variáveis culturais que tornam algumas decisões em relação à organização e equipes mais viáveis que outras.<sup>31</sup>

O que a princípio poderia parecer um processo de gestão linear em matéria de estratégia, depois em estrutura, e a seguir em relação às equipes, é na verdade um conjunto interdependente de fatores que precisa ser levado em conta e trabalhado como um conjunto de decisões.

São necessários sistemas de coordenação e monitoramento para regular as atividades organizacionais de maneira que o desempenho real se coadune com os padrões organizacionais e objetivos esperados. As multinacionais utilizam diversos controles diretos e indiretos.

---

<sup>31</sup> Idem, pág. 218.

Dentre os mecanismos de coordenação direta estão visitas de executivos e pessoal da matriz e reuniões regulares para verificar como andam o desempenho, a localização, e para fazer possíveis correções em relação às subsidiárias.

Quotas de vendas, orçamentos e outras ferramentas financeiras e também relatórios de feedback, que proporcionam informação a respeito das vendas e do desempenho financeiro da subsidiária no decorrer do último trimestre ou ano, são mecanismos de coordenação indireta.

Complexidades adicionais que podem ser atribuídas aos inúmeros sistemas de relações trabalhistas contribuem para aumentar o desafio da organização e do controle. Vale lembrar que as relações trabalhistas são o processo mediante o qual executivos e os trabalhadores determinam como se dará a convivência no setor de trabalho. O ambiente, o sistema e os processos das relações trabalhistas variam em todo o mundo e influem sobre a maneira como o executivo internacional deve planejar a estratégia e organizar os sistemas de trabalho e controle.

Outro assunto vital para o sucesso de uma empresa é a gestão internacional de recursos humanos (GIRH). Esta função vem sendo progressivamente reconhecida como um dos principais determinantes do sucesso ou fracasso dos empreendimentos internacionais.

As principais alternativas de formação de equipes para as operações globais são as práticas etnocêntrica, policêntrica, regional e global.

As empresas que usam a prática etnocêntrica são as que contratam para posições-chave da administração, indivíduos do país sede – isto é, cidadãos do país da matriz (CPMs). Entre as vantagens desta filosofia, os CPMs têm conhecimento dos objetivos, dos produtos, das tecnologias, das políticas e dos procedimentos da companhia e sabem a melhor maneira de conseguir meios para a concretização das metas recorrendo à sede. Esta política tende a ser utilizada sempre que uma companhia constata a inadequação das qualificações gerenciais locais e determina uma grande necessidade de manter comunicações e coordenação muito íntimas com a sede. É também a opção escolhida quando se trata de uma organização estruturada em torno de uma abordagem centralizada na globalização e que se encontra nas primeiras etapas do estágio de internacionalização da expansão estratégica.

É comum que as empresas empreguem CPMs nas principais funções de direção da subsidiária estrangeira – especialmente o CEO (diretor-presidente) e o diretor financeiro (CFO) – para que mantenham um controle mais firme da situação. Os CPMs são normalmente preferíveis sempre que for necessário um alto nível de capacitação técnica.

São igualmente escolhidos nos casos de novos empreendimentos internacionais que requeiram uma experiência prévia de gestão na matriz e quando existe preocupação quanto a eventuais conflitos de lealdade em relação à companhia e/ou ao país anfitrião; em casos, por exemplo, de utilização extensiva de tecnologia sobre a qual existam direitos exclusivos de propriedade.

As desvantagens da abordagem etnocêntrica incluem: 1) a falta de oportunidade e de desenvolvimento para os executivos locais, 2) a difícil adaptação e escassa eficiência dos expatriados em terceiros países.

Na prática policêntrica de pessoal, os executivos locais – cidadãos do país anfitrião (CPAs) – são contratados para assumir posições em seu próprio país. Trata-se de uma política fadada ao sucesso quando da implementação de uma estratégia multinacional. Quando uma empresa pretende “agir como local”, são óbvias as vantagens de formar equipes com CPAs. Os executivos componentes dessas equipes são naturalmente acostumados com a cultura, o idioma e as práticas empresariais locais, dispondo igualmente de uma nutrida rede de contatos.

Outra vantagem é que sai mais vantajoso para empresa contratar um executivo local do que transferir outro da matriz, frequentemente com a família e muitas vezes com salários e benefícios colaterais muito superiores. Sem contar o risco que a empresa corre se por acaso o executivo e seus familiares não se adaptarem ao local. Na verdade, em lugar de construir as próprias instalações, algumas companhias adquirem empresas estrangeiras como forma de conseguir pessoal altamente qualificado.

Uma desvantagem da política policêntrica de pessoal é a dificuldade na coordenação de atividades e metas entre a subsidiária e sua matriz, inclusive o potencial conflito entre lealdades experimentado pelo executivo local. Outra dificuldade decorrente desta política é o fato de impedir que os executivos das multinacionais

adquiram a experiência no exterior indispensável a qualquer detentor de cargo superior cujo desempenho exija o entendimento e a coordenação das operações de subsidiárias.

Na prática global de pessoal, os melhores executivos são recrutados nos próprios quadros ou fora da empresa, independentemente de suas nacionalidades.

São várias as vantagens importantes dessa prática global. Em primeiro lugar, ela proporciona uma maior disponibilidade de pessoas qualificadas e dispostas a ocupar os melhores postos, o que, com o tempo, acaba desenvolvendo uma rede global de executivos. Um benefício adicional está no fato de que as qualificações e experiências que esses executivos utilizam e transferem ao longo da companhia vão consolidando uma estrutura de aprendizado compartilhado, indispensável para capacitar a companhia a concorrer em nível global.

Em segundo lugar, sempre que cidadãos de terceiros países (CTPs) são utilizados como executivos de subsidiárias, normalmente contribuem com flexibilidade e adaptação culturais muito maiores que os executivos originários do país da matriz. Em terceiro lugar, podem ter custo menor a transferência e o pagamento de executivos de países em que os padrões de salários e pacotes de benefícios sejam menores.

Na verdade, as empresas com uma orientação verdadeiramente voltada para a formação de equipes globais estão desativando por inteiro o conceito etnocêntrico de país sede ou país anfitrião e, como parte desse foco, o termo transpatriados vem sendo cada vez mais utilizado em lugar de expatriados.

Já no que diz respeito a uma prática regional da formação de equipes, o recrutamento é feito na região do empreendimento – por exemplo, encontrar alguém na América latina para ocupar um cargo no Chile. Esta política de pessoal pode resultar em um mix específico de CPMs, CPAs e CTPs para se adaptar às necessidades da companhia ou da estratégia de produto.

Entre os fatores que vão determinar qual política de contratação será adotada por uma empresa figuram a estratégia e estrutura organizacional da companhia, bem como os fatores relacionados com uma subsidiária específica (por exemplo, a duração de uma determinada operação estrangeira, os tipos de tecnologia a serem utilizados e as técnicas de produção e marketing necessárias).

Fatores relacionados com o país anfitrião também têm influência (entre eles, o nível de desenvolvimento econômico e tecnológico, a estabilidade política, as regulamentações relativas à propriedade e à política de pessoal e o ambiente sócio cultural). Mas na prática podemos dizer que a escolha sempre depende da disponibilidade de executivos qualificados no país anfitrião.

Nunca é demais insistir quanto à importância da compensação adequada e de um pacote de benefícios capaz de atrair, manter e motivar os executivos internacionais. A compensação é um elo crucial entre a estratégia e o sucesso de sua implementação; é preciso existir um ajuste entre a compensação e as metas para as quais as empresas pretendem que os executivos se voltem.

Para que não venham a se sentir explorados, os funcionários das multinacionais precisam perceber justiça e boa vontade em sua compensação e benefícios, sejam eles CPMs, CPA ou CTPs. Projetar e manter um pacote apropriado de compensação é mais complicado que parece, em virtude da necessidade de levar em consideração e fazer o devido ajustamento entre as práticas financeiras, legais e de rotina do país da matriz e as vigentes no país anfitrião.

O maior desafio dos profissionais da gestão internacional de recursos humanos é manter para os expatriados um padrão de vida equivalente ao de seus colegas da matriz, mais a compensação de todos os gastos adicionais impostos por essa condição. Chama-se essa política de “manter o expatriado íntegro”.

Portanto o quadro global da companhia representa seu ativo mais valioso e, por isso mesmo, seu único diferencial em relação aos demais concorrentes. A gestão proativa desse recurso pela matriz se traduzirá em ter a pessoa certa, no lugar certo, no momento certo, adequadamente treinada, preparada e apoiada. As multinacionais que utilizarem essas práticas de GIRH poderão esperar uma gestão eficiente de suas operações no exterior, a promoção das carreiras dos expatriados e, conseqüentemente, o sucesso assegurado da corporação.

## **Motivação e Liderança:**

Motivação e liderança são outros fatores que são indispensáveis para o sucesso da empresa independente do seu campo de atuação: seja nacionalmente ou internacionalmente. Nesses fatores a cultura também influencia no comportamento das pessoas.

Ao analisarmos a pesquisa de Hofstede às dimensões culturais de individualismo, fuga à incerteza, masculinidade e distanciamento do poder, por exemplo, podemos fazer algumas suposições generalizadas sobre motivação, tais como:

- O alto nível de fuga da incerteza sugere a necessidade de garantia no emprego, enquanto as pessoas com baixo nível dessa fuga seriam provavelmente motivadas por oportunidades mais arriscadas em termos de variedade e avanço rápido na carreira.
- O alto nível de distanciamento do poder sugere motivadores na relação entre subordinados e seu chefe, enquanto o baixo nível de distanciamento implica que as pessoas seriam mais motivadas pelo trabalho de equipe a relacionamentos com seus colegas.
- O alto nível de individualismo sugere que as pessoas seriam motivadas por oportunidades para o progresso e a autonomia individuais; o coletivismo (baixo individualismo) sugere que a motivação funcionaria de melhor maneira por meio de apelos a objetivos e apoio grupais.
- O alto nível de masculinidade sugere que a maioria das pessoas se sentiria melhor com a tradicional divisão do trabalho e das funções: em uma cultura mais feminina, as fronteiras poderiam ser afrouxadas, motivando as pessoas por meio de funções e redes de trabalho mais flexíveis.

Avaliar incorretamente a importância dessas variáveis culturais no local de trabalho pode ter como consequência não apenas a impossibilidade de motivar, mas o surgimento da desmotivação.

Por fim falemos sobre liderança, esta consiste na tarefa de ajudar os funcionários a pôr seu maior potencial em prática no local de trabalho. O objetivo de



cada líder é concretizar as metas da organização e, ao mesmo tempo, as de cada funcionário.

A função do líder compreende a interação de dois conjuntos de variáveis – o conteúdo e o contexto da liderança. O conteúdo da liderança compreende os atributos do líder e as decisões a serem feitas; o contexto da liderança compreende todas as variáveis relacionadas com uma determinada situação. O número crescente de variáveis (políticas, econômicas e culturais) no contexto da função gerencial no exterior exige uma liderança vivaz.

O papel do líder multicultural engloba, assim, um misto de liderança, comunicação, capacidade de motivação e outros no plano gerencial no âmbito de ambientes com características exclusivas e em permanente transformação.

Portanto esse capítulo tem como objetivo mostrar que antes de uma empresa querer adentrar no mercado global, precisa conhecer e dominar muitas variáveis para conseguir ser bem sucedida em sua gestão e em sua estratégia.

Dentre essas variáveis estão a economia, a política, o sistema judiciário, a cultura, o sistema trabalhista dos países ou regiões onde pretende operar.

## Capítulo II

### Marketing Global segundo a visão de Warren J. Keegan

Neste presente capítulo abordaremos a obra denominada Marketing global<sup>32</sup> tendo como objetivo fazer uma síntese sobre esse assunto, tratando do conceito de marketing, inicialmente, passando pela importância da aplicação desse conceito para empresas que querem se tornar globais até chegar a aspectos que as mesmas devem estar a par antes de se lançarem no mercado global, este por sinal cada vez mais competitivo.

Aspectos como ambiente econômico, social, cultural, político, decisões sobre segmentação, posicionamento, seleção de mercados-alvo, estratégias de entrada e expansão serão alguns dos assuntos tratados a partir de agora, e que, como já fora exposto acima, as empresas precisam dominar antes de se aventurar no mercado global.

#### Marketing e Marketing Global:

Primeiramente, é importante ressaltar a diferença entre marketing e marketing global: marketing pode ser definido como uma série de atividades que levam a uma transação de troca com lucro entre comprador e vendedor.

Suas atividades estão centradas nos esforços de uma organização em satisfazer os desejos e as necessidades de seu cliente com produtos e serviços que ofereçam valores competitivos. O produto, preço, ponto-de-venda e promoção são denominados mix de marketing e constitui a principal ferramenta das empresas na atualidade.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Keegan, Warren J. *Marketing global*, tradução Adriano de Jorge e Maurício de Andrade; revisão técnica José Augusto guagliardi. São Paulo: Prentice Hall

<sup>33</sup> Keegan, Warren J, Op.cit. p.2

Já o marketing global difere do marketing tradicional principalmente em relação ao escopo das atividades, ou seja, o ambiente em que a empresa se propõe a agir. A empresa que utiliza o marketing global conduz importantes atividades de negócios fora do mercado de seu país de origem. Outra diferença é que marketing global envolve conhecer conceitos, considerações e estratégias específicas que devem ser aplicados com habilidade e em conjunto com fundamentos universais de marketing, para assegurar o sucesso nos mercados globais.<sup>34</sup>

Após 1960 o conceito de marketing mudou, deixando de ter como foco o produto e passando a se preocupar com o cliente, claro que o objetivo ainda era o lucro, porém o meio de atingi-lo foi expandido para incluir os demais componentes do composto de marketing ou os 4Ps: produto, preço, ponto de venda e promoção.

Na década de 90 esse conceito fora revisto, pois já não bastava estabelecer o foco no produto ou no cliente; saber tudo sobre o cliente já não bastava.

Era necessário conhecer o cliente num contexto que incluía concorrência, políticas e regulamentação governamentais e forças econômicas, sociais e políticas que formam a evolução dos mercados. Repassando esses conceitos ao marketing global, isso poderá significar trabalhar aliado a agências governamentais de comércio e mesmo a concorrentes para obter, o tão almejado, acesso ao mercado de um determinado país-alvo.

Portanto, marketing global nada mais é que o processo de focalizar os recursos e objetivos de uma empresa nas oportunidades do mercado global. Com o marketing global as empresas podem crescer ainda mais, deixando de atuar somente no território da matriz e passando a obter economias de escala. Podem tornar-se mais competitivas no próprio mercado nacional, já que são obrigadas a buscar sempre o aprimoramento do seu produto ou serviço, oferecendo ao cliente nacional ou global, o melhor produto, com o menor preço e com a melhor qualidade.

Outra vantagem a quem se lança primeiro no mercado global está em não ser pego de surpresa pela concorrência de empresas globais em território nacional.

---

<sup>34</sup> Ibidem

## **Orientação Administrativa:**

É interessante mencionar a orientação da administração da empresa em relação ao mundo, pois isso com certeza se refletirá na sua maneira de agir no cenário internacional. A administração da empresa que possui uma orientação etnocêntrica vê apenas similaridades nos mercados e pressupõe que produtos e práticas que tiveram sucesso no país de origem, obrigatoriamente, será bem aceito em qualquer outro mercado, não sendo necessário nenhuma adaptação do produto. Em algumas empresas a orientação etnocêntrica simplesmente ignora oportunidades fora do seu país.

Na empresa etnocêntrica internacional, as operações internacionais são consideradas secundárias ou subordinadas às nacionais. Já a visão policêntrica predomina em empresas multinacionais em que o mix de marketing é adaptado pelos gerentes dos países que operam com autonomia suas respectivas filiais.

Gerentes de empresas globais e transnacionais são regiocêntricos ou geocêntricos em suas orientações e buscam tanto a extensão como a adaptação das estratégias nos mercados globais, divergindo somente em relação ao escopo das atividades. O foco regiocêntrico pressupõe o enfoque em uma região em detrimento das demais.

Já o foco geocêntrico não predispõe uma região específica, mas sim onde determinada empresa obterá mais vantagens competitivas independente da região onde estas se encontrem.

Conhecendo os quatro tipos de orientação administrativa das empresas, não menos importante será conhecer o contexto externo, começando pelo ambiente econômico global para determinar que tipo de estratégia funcionará melhor para cada empresa.

## **Contexto Internacional:**

A economia mundial mudou profundamente desde a Segunda Guerra Mundial. Talvez a mudança mais fundamental tenha sido o surgimento dos mercados globais; tendo identificado novas oportunidades, os concorrentes globais têm substituído continuamente os locais. Ao mesmo tempo, a integração da economia mundial tem aumentado continuamente.<sup>35</sup>

Segundo o autor, durante a última década ocorreram mudanças na economia mundial que tiveram grandes impactos sobre os negócios. A probabilidade de êxito empresarial é muito maior quando os planos e as estratégias são baseados na nova realidade da economia mundial:

- Os movimentos de capitais, e não o comércio, têm sido a força impulsionadora da economia mundial.
- A produção foi ‘desvinculada’ do emprego
- A economia mundial domina a cena. As macroeconomias de países individuais já não controlam os resultados econômicos.
- O crescimento do comércio pela Internet diminui a importância de barreiras nacionais.

Essa visão ampliada do que ocorre no cenário econômico ajuda as empresas a ter consciência dos riscos e oportunidades que terão ao se lançarem no mercado global. Adotando a melhor estratégia de marketing conforme sua orientação administrativa lhe impuser, os riscos tendem a diminuir e o sucesso será algo mais fácil de ser obtido.

---

<sup>35</sup> Idem, pág. 24.

## **A importância da cultura local na implementação do marketing:**

Outro conhecimento que as empresas com pretensões globais devem ter é que as culturas do mundo são caracterizadas tanto por diferenças quanto por similaridades. Sendo a tarefa dos profissionais de marketing global conhecer e compreender as diferenças entre culturas e depois incorporar essa compreensão ao processo de planejamento de marketing, para que sejam adotados estratégias e programas de marketing apropriados. Ao mesmo tempo, os profissionais de marketing também devem aproveitar as características culturais comuns e evitar as adaptações desnecessárias e dispendiosas do mix de marketing.

De acordo com a definição do antropólogo organizacional Geert Hofstede, “cultura é a programação da mente que distingue os membros de uma categoria de pessoas dos de outra”.<sup>36</sup>

A cultura nada mais é que respostas assimiladas a situações recorrentes, Isso influenciará diretamente no comportamento do consumidor em relação as suas escolhas no futuro, por isso quanto mais cedo forem aprendidas essas respostas, mais difíceis será mudá-las.

Sabe-se da existência de demanda por alguns produtos como alimentos práticos, produtos de consumo de luxo, produtos eletrônicos, produtos descartáveis e refrigerantes que têm apelo quase universal.

Porém o fato de existir um mercado global para determinados produtos não implica que as empresas globais possam abordar o mercado de diferentes países da mesma maneira: desprezando sua cultura.

Uma forma de determinar a influência da cultura nas negociações internacionais é analisar se determinado país tem uma cultura de baixo ou alto contexto. Isso pode ser extremamente relevante para não cometer nenhuma gafe e ser bem-sucedido na operação.

---

<sup>36</sup> Geert Hofstede e Michael Harris Bond, “The Confucius connection: from cultural roots to economic growth”, *Organizational Dynamics*, primavera 1988, p.5 apud Keegan, Warren J. *Marketing global*, Prentice Hall, 2005.

Em uma cultura de baixo contexto, as mensagens são explícitas; as palavras transmitem a maioria das informações contidas na comunicação. Já numa cultura de alto contexto, há menos informações contidas na parte verbal da mensagem, uma parte considerável da informação está no contexto da comunicação, incluindo os antecedentes, as associações e os valores básicos de quem comunica.

Japão e Arábia Saudita, por exemplo, colocam grande ênfase em valores, posição ou lugar na sociedade. Nessas culturas, um empréstimo, por exemplo, depende muito mais do que você é do que da análise formal dos documentos financeiros. Outro exemplo que ilustra bem um país de alto contexto é a China, sem guanxi ou kuan-xie não existe negócio. Guanxi se traduz, mais ou menos, como relacionamentos que, por sinal, levam anos a ser desenvolvidos. Por isso a paciência se torna ferramenta imprescindível ao lidar com países como estes, já que pra eles o tempo não é fator determinante em uma negociação, mas sim a confiança.

No outro extremo encontram-se países como Estados Unidos, Suíça e Alemanha (e a maioria dos países ocidentais), nos quais os negócios são feitos com muito menos informação sobre o caráter, antecedentes e valores dos participantes. Dando-se muito mais confiança nas palavras e nos números da solicitação de um empréstimo. Onde os executivos tendem a ser mais objetivos em suas idéias e negociações, não existindo necessidade de se construir um relacionamento sólido antes de se fechar um negócio, por isso, estes dão mais valor ao contrato, acreditando que a lei os ampara, sem se dar conta que dependendo do contexto no qual o outro país esteja inserido, isso nada significará. Será só um papel que, pra uma cultura de alto contexto, como a chinesa, pode simplesmente não dizer coisa alguma, se antes disso não houver confiança entre as partes.

O Idioma e o comportamento social também merecem atenção redobrada dos executivos ao se relacionarem com pessoas de diferentes culturas, pois um mesmo gesto pode ter significados distintos, dependendo do país e cultura com a qual você está negociando. Um exemplo disso pode ser o arrotado, que nos Estados Unidos é visto como, no mínimo, algo desleal, enquanto na China é sinal de testemunho de satisfação.

Sendo assim é imprescindível ao administrador global desvencilhar-se dos pressupostos culturais, pois não fazê-lo impedirá a compreensão correta do significado de declarações e comportamentos dos interlocutores de uma cultura diferente.

Outra maneira de conhecer melhor o país com o qual está lidando, é analisando-o tendo como referência a hierarquia ou pirâmide das necessidades de Maslow, onde os padrões e níveis de consumo estão relacionados ao comportamento básico humano de preencher necessidades, ou seja, à medida que os países avançam nos estágios de desenvolvimento econômico, mais e mais, membros da sociedade, tendo satisfeito as necessidades fisiológicas (base da pirâmide), de segurança e sociais, passam a operar nos níveis da necessidade de estima e Auto-realização (topo da pirâmide), sendo que ao atingir a última fase dessa pirâmide o comportamento de consumo é alterado.

Existe uma tendência entre consumidores de países ricos de rejeitar objetos materiais como símbolo de status. O automóvel já não é um símbolo de status tão forte para os americanos, e alguns consumidores estão deixando de lado a posse de bens materiais. É claro que essa tendência de rejeição ao materialismo não é uma exclusividade dos países ricos. Na Índia, por exemplo, existe uma antiga tradição de busca da conscientização ou da auto-realização como primeiro objetivo na vida, e não o último.<sup>37</sup>

Tendo em vista as discrepâncias entre os valores e prioridades de ocidentais e orientais, Helmut Shütte propôs uma hierarquia modificada para explicar as necessidades e os desejos dos consumidores orientais. Assim os estágios a serem percorridos por estes países seriam, primeiramente, satisfazer as necessidades fisiológicas, depois às de segurança, e finalmente, as de afiliação, admiração e status conseqüentemente. Os dois níveis mais baixos equivalem aos da hierarquia tradicional, mas os três superiores enfatizam a complexidade e a importância das necessidades sociais.

A conformidade com as normas do grupo torna-se a principal motivação do comportamento dos consumidores. Quando os tamagochis e outras marcas de bichinhos de estimação eletrônicos, por exemplo, estavam na crista da onda no Japão, todo adolescente que queria fazer parte do grupo comprou um (ou mais). Sabendo disso, as

---

<sup>37</sup> Idem, pág. 67



empresas japonesas desenvolveram produtos locais especialmente desenhados para ser atraentes para essa faixa etária. O próximo nível, da admiração, é uma necessidade de alto nível que pode ser satisfeita por meio de ações dentro de um grupo que gerem respeito.

No topo de hierarquia asiática está o status, a estima da sociedade como um todo. Em parte, atingir o status elevado depende de traços de caráter, mas a busca do status também leva à ostentação; muitos consumidores consomem ostensivamente, comprando produtos e marcas que sejam percebidas pelos demais. A proposta de Schütte, de que status é a principal na hierarquia asiática, é apoiada pela distribuição geográfica do mercado de 35 bilhões de dólares para produtos de luxo. Vinte por cento das vendas ocorrem só no Japão, com mais 22% no restante da região da Orla do Pacífico. Quase metade das receitas de venda da Gucci italiana é gerada no Leste Asiático.<sup>38</sup>

A Tipologia cultural de Hofstede propõe que as culturas de diferentes países podem ser comparadas em termos de quatro dimensões. A primeira, distância do poder, envolve até que ponto os membros menos poderosos de uma sociedade aceitam, e até esperam, que o poder seja distribuído de maneira desigual. A segunda dimensão reflete o grau em que indivíduos de uma sociedade são integrados em grupos. Em culturas individualistas, cada membro da sociedade preocupa-se basicamente com seus interesses e os de sua família direta. Em culturas coletivistas, todos os membros da sociedade são integrados em grupos coesos. Masculinidade, a terceira dimensão, descreve uma sociedade na qual se espera que os homens sejam assertivos, competitivos e preocupados com o sucesso material, enquanto as mulheres desempenham o papel de nutridor, preocupadas com assuntos como o bem-estar de crianças. Por outro lado, feminilidade descreve uma sociedade em que papéis sociais de homens e mulheres se sobrepõem, sem que nenhum sexo exiba um comportamento ambicioso ou competitivo demais. Fuga das incertezas é o grau em que os membros de uma sociedade ficam incomodados com situações ambíguas, mal definidas e desestruturadas.

Hofstede propõe a análise de cada sociedade de acordo com as características acima descritas, chegando a afirmar que o sucesso de um país nada mais é que a junção

---

<sup>38</sup> Idem, pág.67.

de algumas características da sua cultura com o contexto ao qual o país está inserido e que o leva a adotar certas atitudes que o tornou ou o tornará bem-sucedido no cenário internacional. Baseando-se nessas características é possível prevê como os membros de uma sociedade reagirão diante de uma situação de negociação ou liderança. Quais serão seus pontos fracos e fortes.

Países como Estados Unidos onde os indivíduos têm uma predisposição a lidar bem com o poder, onde a cultura é mais individualista, a feminilidade é mais evidente e existe uma menor fuga das incertezas, isso, com certeza, implicará em uma sociedade mais competitiva, determinada e crente de que seu futuro depende mais de si do que do acaso, do destino, ou mesmo, de Deus.

Com isso evidencia-se que a cultura, embora possa afetar as características dos produtos industriais, ela é mais importante como influência sobre o processo de marketing, especialmente como são conduzidos os negócios. Por isso, tantos administradores globais estão aprendendo a contar com pessoas que conhecem os costumes e atitudes locais de cada país, maximizando com isso os resultados da estratégia adotada para um determinado mercado-alvo.

### **Soberania e suas peculiaridades:**

Não se pode desprezar uma força que ainda detém muito poder e que influencia diretamente nas pretensões das empresas globais: a soberania. Cada país tem seu próprio sistema individual de leis e regulamentos que influencia as operações e atividades da empresa global, inclusive a capacidade da empresa global para aproveitar as oportunidades de mercado. Algumas leis são criadas para restringirem o movimento de produtos, serviço, pessoas, dinheiro e know-how, isso simplesmente faz parte do poder soberano do Estado de tentar regular seu mercado e economia.

Deve haver por parte das empresas globais a preocupação com eventuais riscos políticos, com excesso de impostos, com uma possível ameaça de diluição do capital

investido e com a probabilidade de expropriações por parte do governo que está no comando do país no qual pretende-se investir.

Importante saber qual sistema jurídico o país adota, pois isso poderá refletir na maneira com será solucionado eventuais conflitos. Existem países que adotam o direito comum, este baseado em jurisprudência e costumes, outros adotam o direito civil que tem nas normas escritas complementadas com decisões em julgamento nos tribunais, a sua característica mais forte, outros adotam um sistema misto, outros baseiam suas normas de acordo com o alcorão, portanto ao firmar contrato em um país estrangeiro as empresas precisam determinar onde será solucionado um eventual conflito para dirimir qualquer choque entre os contratantes.

As leis do domicílio ou lugar principal de negócios de uma das partes, o local onde o contrato foi assinado ou o local de aplicação do contrato são algumas das escolhas que as partes podem propor para sanar futuros problemas, mas caso as empresas não mencionem isso na cláusula de jurisdição, uma série de regras bastante complexas que governam as 'leis de conflito' será aplicada pelo tribunal ou árbitro. Pois além da via judiciária normal, existem as câmaras de arbitragem internacionais que podem solucionar de uma maneira mais rápida, esses conflitos.

Patentes e marcas registradas, licenciamento, leis antitruste e corrupção são outros pontos que devem ser analisados com cuidado, pois o respeito a esses fatores, com certeza, se refletirá no desempenho e competitividade da empresa no futuro.

O ambiente regulatório inclui agências, tanto governamentais como não-governamentais, que fazem cumprir as leis ou estabelecem as diretrizes para a condução dos negócios. A União Européia e a Organização Mundial do Comércio podem ser citadas como exemplo, onde a primeira elabora leis que governam Estados membros, enquanto a segunda está tendo cada vez mais impacto sobre as atividades de marketing global.

Uma maneira de conhecer o ambiente em que se pretende investir é através da informação, esta é fundamental para uma estratégia de marketing bem-sucedida. Cabe ao profissional de marketing explorar o mundo em busca de oportunidades e ameaças, colocando-as à disposição, por meio de um sistema de informação gerencial às empresas com pretensões globais.

A exploração pode ser realizada mantendo-se contato com área de interesse por meio de observações ou ativamente, buscando as informações por meio de pesquisas. Fontes humanas e documentais ou observação direta são alguns meios de obter essas informações.

### **Segmentação de mercado:**

Após conhecer o ambiente político e econômico das regiões ou países onde se pretende entrar, é necessário fazer a segmentação do mercado, isso significa identificar e classificar grupos de consumidores e países segundo características comuns, para só então determinar o alvo, isso nada mais é que o processo de avaliação dos segmentos e concentração dos esforços de marketing em um país, região ou grupo de pessoas com potencial significativo para responder.

Atualmente, as empresas globais (e as agências de propaganda que as atendem) podem segmentar os mercados mundiais segundo um ou mais critérios-chaves, a saber: os demográficos (como renda nacional e tamanho da população); os psicográficos (valores, atitudes e estilos de vida); os comportamentais; e os benefícios visados. É possível também agrupar mercados nacionais em termos de seus ambientes, por exemplo, a existência de regulamentação governamental sobre determinada indústria.<sup>39</sup>

### **Determinando o mercado-alvo:**

Como já foi tido anteriormente, após identificar os segmentos de mercado, o próximo passo é determinar o mercado-alvo que consiste em avaliar e comparar os

---

<sup>39</sup> Idem, pág. 169.

grupos identificados na segmentação e, depois, selecionar o de maior potencial. Cria-se então, um marketing mix capaz de dar à organização o melhor retorno sobre as vendas, enquanto se acrescenta o máximo de valor para os consumidores.

As três categorias básicas de estratégias para estabelecer alvos globais são: marketing padronizado, marketing concentrado e marketing diferenciado. O marketing global padronizado é análogo ao marketing de massa em um único país. Envolve a utilização do mesmo composto de marketing em um mercado amplo de compradores potenciais. Essa estratégia exige uma ampla distribuição em quantidade máxima de pontos-de-venda.

O marketing global concentrado utiliza um composto de marketing específico para atingir um único segmento de um mercado global. A Chanel e outras empresas de cosméticos utiliza essa abordagem para atingir o segmento de alta renda e de alto prestígio do mercado.

O marketing global diferenciado é uma variação do marketing global concentrado, porém requer estabelecer como alvo dois ou mais segmentos distintos de mercado com diferentes compostos de marketing.

Essa estratégia permite que a empresa possua uma cobertura de mercado mais ampla. Um exemplo de empresa que adota esse tipo de estratégia é a SMH, a Swiss Watch Company, que oferece desde relógios da linha Swatch, vendidos por cinquenta dólares no mundo inteiro, até relógios Blancpain, que custam mais de cem mil dólares.

Embora a pesquisa, o desenvolvimento e a produção na SMH sejam integrados e atendem à produção de todas as linhas, cada marca SMH é administrada por uma organização completamente separada, que trabalha em segmento estreito e concentrado no mercado global.

As empresas devem planejar um modo de atingir seu mercado-alvo escolhido, estabelecendo na mente dos clientes, o melhor posicionamento para seus produtos ou serviços.

## **Alternativas de entrada em um novo mercado:**

As empresas podem escolher inúmeras alternativas ao decidir como participar nos mercados ao redor do mundo. Exportação, licenciamento, joint ventures e propriedade plena, ou seja, adquirir uma fábrica no exterior, representam opções, sendo que cada uma delas representa vantagens e desvantagens específicas.

O marketing de exportação visa o consumidor no contexto do mercado total. O produto nacional não é pego “no estado em que está” e vendido, simplesmente, para os consumidores internacionais. Sendo o conhecimento do ambiente reinante no mercado-alvo; O uso de pesquisa de marketing e identificação do potencial do mercado e, finalmente, decisões sobre projeto do produto, preços, distribuição e canais, publicidade e comunicações imprescindíveis para o sucesso da operação.

Nessa modalidade as políticas nacionais se fazem mais presente para estimular as exportações, através de subsídios, direta ou indiretamente, o mesmo não se pode dizer em relação às importações onde o fluxo de mercadorias de origem estrangeira sofre restrições com medidas como tarifas, controle às importações e barreiras não tarifárias.

Assim, a situação internacional é uma combinação de medidas destinadas a estimular as exportações e restringir as importações. Sendo extremamente incoerente tais medidas com o discurso liberal que prega o livre comércio, sem barreiras, onde a eliminação desses obstáculos traria benefícios a todos os países simultaneamente.

O licenciamento pode ser definido com um arranjo contratual em que uma empresa (o licenciado), em troca de royalties, honorários de licenciamento ou alguma outra forma de remuneração. O ativo licenciado pode ser uma patente, um segredo comercial ou o nome da empresa.

O licenciamento é uma forma de entrada no mercado global e uma estratégia de expansão bastante atraente. Uma empresa com tecnologia avançada, Know-how ou imagem de marca forte pode utilizar os contratos de licenciamento para complementar sua lucratividade com pouco investimento inicial. O licenciamento pode proporcionar um retorno atraente pela duração do contrato, contanto que este inclua as cláusulas de

desempenho necessárias. Os únicos custos são a assinatura do contrato e a supervisão de sua implementação.

A principal desvantagem do licenciamento é que o licenciado poderá no futuro se tornar seu principal concorrente ou líder em sua área de atuação. Nem por isso o licenciamento deixa de ser considerado uma boa estratégia para aumentar os lucros de uma empresa.

Uma joint-venture com um parceiro local representa uma forma mais ampla de participação em mercados estrangeiros do que a exportação ou o licenciamento. Entre as vantagens estão o compartilhamento dos riscos e a possibilidade de combinar diferentes forças de cadeias de valor. Outra vantagem desse tipo de estratégia é que empresas que não têm recursos de capital suficientes podem procurar parceiros para financiar um projeto em conjunto.

Sua principal desvantagem é que a empresa incorre em grandes custos associados a questões de controle e coordenação que surgem ao trabalhar com um parceiro. Como acontece no licenciamento, um parceiro de uma joint venture pode num futuro próximo tornar-se seu principal concorrente. Por isso são necessários um planejamento cuidadoso e uma intensa comunicação entre os parceiros a fim de evitar qualquer transtorno no decorrer da parceria e ao seu término.

Outra forma de expansão global pode se dá através do controle acionário. Essa estratégia exige maior comprometimento de capital e trabalho gerencial, mas oferece o meio mais completo de participar de um mercado. A mais ampla forma de participação em mercados globais é o controle total (100%) que pode ser obtido começando o negócio ou adquirindo-o. As empresas podem passar das estratégias de licenciamento e joint venture para a do controle acionário, a fim de conseguir expansão mais rápida em um mercado, maior controle ou mais lucros.

Considerações a respeito dessa estratégia não podem deixar de serem mencionadas: Em muitos países, as restrições governamentais podem impedir que empresas estrangeiras detenham 100% das ações de uma empresa. Além disso, a expansão direta em larga escala, por meio de novas instalações, pode sair muito cara e exigir mais tempo e esforço gerencial, por isso a aquisição pode ser considerada uma alternativa, um meio instantâneo e, às vezes, menos dispendioso, de entrar no mercado.

Várias vantagens de uma joint venture também se aplicam ao controle acionário, como por exemplo, o acesso mais fácil aos mercados e anulação das barreiras tarifárias ou de cotas. Assim como as joint venture, o controle acionário permite importante transferência de tecnologia e propicia à empresa acesso a novas técnicas de fabricação.

As alternativas aqui expostas como licenciamento, joint-venture, o controle acionário são pontos de uma seqüência de estratégias ou ferramentas opcionais para entrada no mercado e expansão. São muitas as combinações possíveis dessas opções básicas.

O desenho global de uma empresa pode exigir combinações de exportação/importação, licenciamento, joint venture e controle acionário.

Caberá a empresa decidir qual estratégia ou estratégias serão adotadas para ter acesso aos mercados que essa pretende penetrar, atingindo por fim sua meta de se estabelecer globalmente.

### **Relação entre estágio de desenvolvimento e estratégia:**

A estratégia preferida de expansão refletirá o estágio de desenvolvimento da empresa. Uma empresa internacional utiliza a exportação e o licenciamento para exportar os conhecimentos da matriz por meio da difusão mundial dos produtos. As empresas multinacionais responderão as diferenças locais utilizando as aquisições e estabelecendo fábricas em vários países. As empresas globais exportarão produtos para o mundo todo a partir de fábricas com capacidade para produzir em escala mundial ou dependerão do mundo para obter recursos, por fim a empresa transnacional combina as forças desses três estágios em uma rede integrada para alavancar o aprendizado mundial.



## **Estratégia de expansão do mercado:**

Para elaborar uma estratégia de marketing global a empresa precisa decidir também que tipo de estratégia de expansão de mercado será adotada por ela. Entre as opções estão: concentração de país e de mercado, concentração de país e diversificação de mercado, diversificação de país e concentração de mercado e diversificação de país e mercado.

Além disso, a empresa que pretende se tornar global deve primeiramente se perguntar se seu produto tem potencial para expansão para outros mercados. Esta resposta, como já foi mencionado, dependerá, é claro, das metas e objetivos da empresa e de como esta percebe as oportunidades. Precisa também estabelecer qual estratégia de fixação de preços irá adotar.

## **Estratégias de fixação de preço:**

Há uma série de estratégias de fixação de preços como, por exemplo, as estratégias orientadas para o cliente, como marketing por skimming, penetração e retenção de mercado que podem ser usadas quando as percepções dos clientes, conforme determinadas pela equação de valor são usadas como guia.

Skimming\_é a tentativa deliberada de atingir um segmento do mercado que esteja disposto a pagar um preço mais alto por um produto. As metas dessa estratégia de fixação de preços são maximizar a receita sobre um volume limitado, adequar a demanda à oferta disponível e reforçar as percepções do cliente quanto ao alto valor do produto. Quando isso é feito, o preço é parte da estratégia total de posicionamento do produto.

A fixação de preços por penetração utiliza o preço como arma competitiva para obter uma posição no mercado. Instalações eficientes de escala e mão-de-obra de baixo

custo permitem que as empresas que usam esse tipo de fixação de preços no marketing internacional desfiram um “ataque” sobre o mercado.

Já a estratégia de retenção do mercado é freqüentemente adotada por empresas que querem manter sua participação no mercado. Em marketing num único país, essa estratégia muitas vezes envolve a reação a ajustes de preços realizados pelos concorrentes. Muitas empresas usam essa estratégia, quando a moeda de seu país apresenta valorização em relação às outras moedas.

A fixação de preços internacionais é complicada pelo fato de que as empresas devem conformar-se a diferentes órgãos reguladores e a diferentes situações competitivas em cada país. Tanto os países como a concorrência são limitações às decisões de preços. Cada empresa deve examinar o mercado, a concorrência, seus próprios custos e objetivos, regulamentações e leis locais e regionais para fixar preços que sejam consistentes com a estratégia de marketing como um todo.

## **Canais de distribuição:**

Outra coisa importante e que não poderia deixar de ser mencionada é a respeito dos canais de distribuição. Distribuição é o fluxo físico de bens pelos canais que são constituídos por um grupo coordenado de indivíduos ou empresas que realizam funções que acrescentam utilidade a um produto ou serviço.

A diversidade de canais e ampla gama de estratégias de distribuição podem representar desafios para qualquer um que se proponha a projetar um programa de marketing global. Empresas menores são muitas vezes prejudicadas pela incapacidade de estabelecer sistemas de canais efetivos. Em empresas maiores que operam por meio de subsidiárias nacionais, a estratégia de canais é o elemento do marketing mix que a matriz menos entende.

Sendo assim decisões sobre canais de distribuição são importantes por causa do número e da natureza das relações que devem ser administradas. Essas decisões

normalmente envolvem compromissos e obrigações legais de longo prazo com outras empresas e indivíduos.

A estratégia de canais em um programa de marketing global deve adequar-se à posição competitiva da empresa e aos objetivos de marketing gerais em cada mercado nacional. Se uma empresa quiser entrar em um mercado competitivo, afirma o autor, tem duas escolhas básicas:

1. Envolvimento direto (sua própria equipe de vendas, lojas de varejo etc.).
2. Envolvimento indireto (agentes, distribuidores, atacadistas independentes).

A primeira escolha requer que a empresa possa estabelecer pontos-de-venda de propriedade da própria empresa ou sistema de franquia. A segunda requer incentivos a agentes de canais independentes que os induzam a promover os produtos da empresa.

Uma empresa global que esteja crescendo além das fronteiras nacionais muitas vezes se vê na posição de entrar num mercado pela primeira vez. A empresa precisa usar canais estabelecidos, construir seus próprios canais ou abandonar o mercado.

Obstáculos referentes a canais são freqüentemente encontrados quando uma empresa entra num mercado competitivo em que marcas e relações de fornecimento já estão estabelecidas, pois há pouco incentivo imediato para que um agente de canal independente decida trabalhar com um novo produto quando os nomes já estabelecidos são aceitos no mercado e satisfazem as demandas atuais.

A empresa global que esteja tentando entrar num mercado assim precisa oferecer algum incentivo aos agentes do canal ou estabelecer seu próprio sistema de distribuição direta. As despesas relacionadas a uma equipe de vendas diretas tornam-se um obstáculo durante o estabelecimento de distribuição direta num novo mercado. Mesmo assim, este é com freqüência o método mais efetivo.

De fato, em muitos casos a distribuição direta é a única maneira viável de uma nova empresa estabelecer-se num mercado. Usando uma equipe de vendas, o fabricante pode assegurar uma atividade de vendas agressiva e atenção para seus produtos. Um

comprometimento de recursos suficientes para a atividade de vendas, com o suporte de programas de comunicação apropriados (incluindo propaganda), pode, com o tempo, permitir que um fabricante com produtos e preços competitivos obtenha uma participação razoável no mercado.

Alcançados esses objetivos, ele pode pensar em passar de uma estratégia de equipe de vendas diretas para o uso de intermediários independentes. Essa mudança torna-se uma possibilidade quando a participação e o reconhecimento no mercado tornam a marca do fabricante atraente para os intermediários independentes.

## **Promoção do Produto:**

Dando seqüência ao que uma empresa precisa para obter sucesso num mundo cada vez mais global é imprescindível que essa, domine um dos elementos mais importantes dos 4Ps do marketing mix: o P de promoção.

Isso se refere a todas as formas de comunicação usadas por organizações para informar, lembrar, explicar, persuadir e influenciar as atitudes e o comportamento de compra de clientes e de outras pessoas.

O principal objetivo da comunicação de marketing é falar aos clientes sobre os benefícios e valores que um produto ou serviço oferece. Propaganda, relações públicas, vendas pessoais e promoção de vendas são ferramentas que podem ser utilizados através do marketing global para comunicar os atributos desse produto ou serviço.

Propaganda pode ser definida como qualquer mensagem paga, patrocinada, veiculada por um meio de comunicação de massa. Propaganda global é o uso dos mesmos apelos, mensagens, arte, textos, fotografias, roteiros e segmentos de vídeo publicitários em múltiplos mercados mundiais.

Uma empresa global que tenha a capacidade de transformar com sucesso uma campanha doméstica em uma campanha mundial, ou de criar uma nova campanha global a partir do zero, possui uma vantagem crítica. A primeira empresa a encontrar um mercado global para um produto estará sempre à frente dos demais concorrentes.

Entre as razões para a crescente popularidade da propaganda global está a convicção da gerência de que temas unificados não só incentivam as vendas no curto prazo como também ajudam a construir identidades de longo prazo para os produtos e oferecem uma economia de custos de produção bastante significativa para as empresas.

A propaganda global também oferece economias de escala em publicidade para as empresas, além de um melhor acesso a canais de distribuição. Em casos nos quais a competição é muito acirrada, como no caso dos produtos alimentícios, a empresa precisa convencer os varejistas a trabalhar com seu produto ao invés do concorrente. Nisso a propaganda global pode ajudar muito, já que uma marca global tem uma menor probabilidade de apodrecer nas prateleiras.

Outras formas de comunicação utilizada pela empresas para promover seu produto ou serviço são as relações públicas, promoção de vendas e vendas pessoais. As iniciativas de relações públicas de uma empresa fazem uso de publicidade e formas não pagas de comunicação para incentivar a boa vontade e a compreensão entre os participantes tanto dentro como fora da empresa. Qualquer empresa que esteja aumentando suas atividades fora do país de origem pode utilizar o pessoal de relações públicas como pontes entre a empresa e funcionários, sindicatos, acionistas, clientes, a mídia, analistas financeiros, governos e fornecedores.

As ferramentas básicas das relações públicas incluem informes à imprensa, boletins, visitas por fábricas e instalações, artigos em jornais comerciais ou profissionais, publicações e folhetos da empresa, comparecimento de pessoas da empresa a programas de entrevistas no rádio e na TV e eventos especiais.

Promoção de vendas refere-se a qualquer programa comercial ou voltado ao consumidor, de duração limitada, que acrescente um valor tangível ao produto ou marca. O valor tangível criado pela promoção pode vir em várias formas, como redução de preço ou uma oferta “Compre um e ganhe outro grátis”. Reembolsos pelo correio, amostras e cupons também são outras formas comumente usadas. A finalidade de uma

promoção de vendas pode ser estimular não-usuários a experimentar um produto ou aumentar a demanda total dos consumidores. Promoções comerciais destinam-se a aumentar a disponibilidade do produto nos canais de distribuição.

Vendas pessoais são comunicações de pessoa para pessoa, entre um representante da empresa e um possível comprador. O esforço de comunicação do vendedor concentra-se em informar e persuadir o possível comprador, com o objetivo de realizar uma venda. O trabalho do vendedor é compreender corretamente as necessidades do comprador, fazer essas necessidades corresponderem ao produto da empresa e, então, convencer o cliente a comprar.

## **Liderança, Organização e Controle do Trabalho:**

Para finalizar este presente capítulo abordaremos brevemente aspectos como liderança, organização e controle do trabalho de marketing global.

Sobre liderança, a principal premissa que deve ser absorvida pela empresa é que os líderes devem ser capazes de articular uma visão e uma estratégia globais coerentes que integrem sensibilidade local, eficiência global e alavancagem.

Nas palavras do autor a marca registrada de uma empresa global é a capacidade de formular e implementar estratégias globais que alavanquem o conhecimento mundial, respondam plenamente a necessidades e desejos locais, e façam uso do talento e energia de cada membro da organização.

Essa é uma tarefa heróica que requer visão global e uma sensibilidade para as necessidades locais.

De um modo geral, o desafio do líder é dirigir os esforços e a criatividade de todos na empresa no sentido de um esforço global que utilize da melhor maneira possível os recursos organizacionais para explorar as oportunidades globais.

Quanto à organização, o que o autor destaca é que a meta na organização para o marketing global é encontrar uma estrutura que capacite a empresa a responder a diferenças relevantes de ambiente de mercado, ao mesmo tempo em que assegura a difusão do conhecimento e experiência da empresa dos mercados nacionais para todo sistema corporativo.

A dicotomia entre o valor do conhecimento e da coordenação centralizados e a necessidade de uma resposta individualizada à situação local cria uma tensão constante na organização do marketing global. Uma questão essencial na organização global é como alcançar o equilíbrio entre autonomia e integração? As subsidiárias precisam de autonomia para se adaptar a seu ambiente local? Mas a empresa como um todo precisa de integração para implementar a estratégia global.

Quando a gerência de uma empresa doméstica decide empreender uma expansão internacional, a questão de como se organizar surge imediatamente. Quem deve ser responsável por essa expansão? As divisões do produto devem reportar-se diretamente ao presidente da empresa ou um executivo especial deve ser designado para assumir a responsabilidade em tempo integral pelas atividades internacionais?

Depois de tomar a decisão quanto a como organizar as operações internacionais iniciais, a empresa em crescimento vê-se diante de uma série de pontos de reavaliação durante o desenvolvimento de suas atividades comerciais internacionais. A empresa deve abandonar sua divisão internacional? Se esse for o caso, que estrutura alternativa deve ser adotada? Deve ser formada uma sede regional ou de área? Qual deve ser a relação dos executivos nos escritórios centrais, regionais e subsidiários? Especificamente, como a função de marketing deve ser organizada? Em que medida os executivos de marketing regionais e centrais devem envolver-se na administração do marketing das subsidiárias?

É importante reconhecer que não existe uma única estrutura organizacional correta para o marketing global. Mesmo dentro de um setor, as empresas mundiais

desenvolveram respostas estratégicas e organizacionais muito diferentes a mudanças em seus ambientes.

No ambiente global competitivo de rápidas transformações as empresas estão tendo de encontrar maneiras novas e mais criativas de se organizar. Novas formas de flexibilidade, eficiência e reação são necessárias para atender as demandas do mercado. A necessidade de ser eficaz em termos de custo, de estar voltado para o cliente, de fornecer a melhor qualidade (e rápido) são algumas das realidades globais atuais.

.Recentemente, vários autores descreveram novos designs organizacionais que representam respostas ao ambiente competitivo da época em que vivemos: estruturas mais responsivas e flexíveis, achatar a organização, empregar equipes, desenvolver redes, criar relações mais fortes entre os participantes e explorar a tecnologia.

O marketing global apresenta problemas formidáveis para os gerentes responsáveis pelo controle de marketing. Cada mercado nacional é diferente do outro. Distância e diferenças de língua, costumes e práticas criam problemas de comunicação. Controle poderia ser definido como o processo pelo qual os gerentes asseguram que os recursos sejam usados com eficácia e eficiência na realização dos objetivos organizacionais.

As atividades de controle são direcionadas para programas, como os de marketing, e projetos iniciados pelo processo de planejamento. Medidas e avaliações geradas pelo processo de controle também são uma contribuição importante para o processo de planejamento. Assim, planejamento e controle são interligados e interdependentes. O processo de planejamento pode ser dividido em duas fases relacionadas. O planejamento estratégico é a seleção de produto e oportunidades de mercado e o comprometimento de recursos humanos e financeiros para atingir esse objetivo. O planejamento operacional é o processo em que os objetivos estratégicos de produto/mercado e os comprometimentos de recursos a esses objetivos são traduzidos em projetos e programas específicos.

Para empresas com operações globais, o controle de marketing apresenta desafios adicionais. Como já fora dito, a multiplicidade de ambientes nacionais desafia o sistema de controle de marketing global com uma diversidade ambiental muito maior e, portanto, uma maior complexidade em seu controle. Por fim, o marketing global pode



criar problemas especiais de comunicação associados à grande distância entre mercados e sedes e às diferenças entre os gerentes em termos de língua, costumes e práticas.

Sendo assim todas essas orientações dadas acima são extremamente importantes no cenário atual. Com as mudanças que ocorreram e vêm ocorrendo nas últimas décadas, como o fim do socialismo, aumento do número de países emergentes, criação de blocos econômicos, aumento das barreiras não-tarifárias, por exemplo, tudo isso implica que para as empresas globais terem sucesso precisam transpor essas e outras barreiras.

Através do marketing global a empresa pode elaborar estratégia(s) para conseguir realizar suas metas superando as diferenças culturais e estabelecendo valor ao seu produto a nível global. Só através do marketing global a empresa poderá estabelecer qual a melhor forma de entrar em um determinado mercado: se através de simples exportação ou joint-venture, licenciamento, controle acionário ou aquisição. Com o marketing global a empresa deverá estabelecer uma nova postura organizacional para flexibilizar a comunicação entre a matriz e às filiais.

Com a competição cada vez mais acirrada entre empresas nacionais e estrangeiras cada mercado, cada cliente se torna imprescindível para o sucesso da empresa. Sendo assim percebe-se o quanto é importante se falar em marketing global nos dias atuais.

### **Capítulo III**

#### **Abordagens teóricas: diferenças e semelhanças**

Este capítulo tem como objetivo fazer uma análise dos dois capítulos anteriores. O primeiro chamado de administração global e o segundo, de marketing global. Vamos mostrar que apesar das obras tratarem de temas diferentes, existem muitos pontos em comuns que as tornam complementares.

Por fim mostraremos também como as empresas brasileiras estão se inserindo no mercado global.

Quando uma empresa pretende se internacionalizar tanto sua administração quanto sua estratégia de expansão do mercado, ou seja, seu plano de marketing, têm que estar em sintonia. Para que isso venha a ocorrer é necessário conhecer muito bem o ambiente externo, pois conhecer profundamente o ambiente onde se pretende investir pode significar uma vantagem à frente dos concorrentes e maior probabilidade de sucesso na operação.

O cenário político, jurídico, econômico, fiscal, religioso e cultural influenciam tanto no nível administrativo quanto na implementação do marketing global. O cenário político pode interferir na expansão de uma empresa caso venha a apresentar um risco para investimentos estrangeiros. Isso ocorre quando uma empresa no país anfitrião corre risco de ser nacionalizada, expropriada ou até mesmo confiscada.

Muitas vezes a instabilidade política mistura conflitos étnicos e religiosos que deixam o cenário ainda mais complexo e por isso mesmo mais difícil de ser entendido por investidores estrangeiros. Às vezes, um país, uma região tem um potencial enorme pra investimentos externos, isso por possuir abundantes recursos naturais, mão de obra e mercado consumidor e isso poderia credenciá-los a entrar nas estratégias de muitas

multinacionais, mas seu cenário político conturbado acaba pesando sobre a decisão da multinacional de não correr grandes riscos.

É fundamental conhecer o sistema jurídico do país no qual se quer investir, pois como sabemos há uma diversidade de sistemas jurídicos: o direito comum baseado em jurisprudência e costumes, o civil, baseado em normas escritas complementadas com decisões em julgamento nos tribunais, outros adotam um sistema misto, outros baseiam suas normas de acordo com o alcorão. Conhecendo bem o sistema jurídico do país anfitrião é possível sanar dúvidas e até mesmo estabelecer onde e que lei será utilizada para dirimir qualquer conflito contratual resultante de diferenças jurídicas entre as partes.

Devem ser analisadas também leis sobre patentes, marcas registradas, licenciamento, leis antitruste, leis antidumping que estão em vigor no país anfitrião, pois isso refletirá no desempenho e competitividade da empresa no futuro.

A cultura pode até parecer menos importante que os demais itens, mas na verdade grande parte das atuações que não obtiveram êxito no mercado internacional é porque não levou os aspectos culturais a sério, tanto na implementação da gestão administrativa quanto na elaboração de estratégias de entrada no mercado internacional.

A cultura influencia em tudo: nas tomadas de decisões, na gestão administrativa, na motivação dos funcionários, no comportamento dos consumidores, na maneira como se portar perante uma negociação, na implementação da política de marketing, etc.

Ao se elaborar um plano de marketing ou mesmo ao elaborar um plano de administração é necessário traçar um perfil cultural de cada país que faz parte da estratégia da empresa. Isso possibilitará a multinacional saber até onde seu processo administrativo e de marketing precisam ou não ser ajustados para se adaptar às normas culturais vigentes em determinados países e regiões.

Nas duas obras é possível, através do perfil cultural de um país, prever como o mesmo irá se portar diante de uma negociação e em outras áreas como motivação. Basta estabelecer se o país pertence a uma cultura de alto ou baixo contexto, assim como sugeriu Edward T. Hall.

Nos países que fazem parte de uma cultura de baixo contexto, as mensagens são explícitas, ou seja, as palavras transmitem todas as informações necessárias à outra parte, já nos países de alto contexto, só as palavras não são suficientes para compreender tudo o que se quer dizer, uma parte considerável da informação está no contexto da comunicação, incluindo os antecedentes e os valores básicos de quem comunica.

Em suma, podemos afirmar que nas culturas de baixo contexto (Estados Unidos e demais países ocidentais), estes tendem a ser mais objetivos, sem necessidade de um relacionamento prévio e duradouro. Nos países como China, Japão e Arábia Saudita e demais países orientais a cultura de alto contexto exige uma confiança que só números e palavras não bastam para convencer. É necessário, se não houver, construir um relacionamento duradouro.

Outro modo de traçar um perfil cultural de um país foi proposto por Hofstede e está presente nas duas obras.

Ele afirma que as culturas de diferentes países podem ser comparadas em termos de quatro dimensões, são elas: distância do poder, individualismo, masculinidade/feminilidade e fuga da incerteza.

A distância do poder diz respeito ao nível de aceitação da distribuição desigual de poder nas instituições. É normal que existam diferenças na distribuição de poder, porém o grau de aceitação difere muito de um país a outro. Por exemplo, países como México, Filipinas e Malásia, os funcionários reconhecem a autoridade do patrão pelo simples fato de estar numa posição de liderança, ou seja, num nível hierárquico superior. Já em países como a Áustria, Dinamarca e Israel, existe uma cultura entre subordinados e superiores de se considerarem iguais, isso tende a produzir uma administração mais cooperativa e democrática.

Individualismo diz respeito ao grau que uma sociedade tende a se preocupar ou não com os demais, ou seja, com a coletividade. Em países como Estados Unidos, Grã-Bretanha, Austrália verifica-se um alto índice de individualismo, ou seja, as pessoas tendem a se preocuparem somente consigo e seus familiares. Foi observado também que em países com alto grau de individualismo o produto nacional bruto tende a ser maior e o sistema político mais livre que nas sociedades coletivas como China e Japão, por exemplo.

Masculinidade descreve uma sociedade na qual se espera que homens sejam assertivos, competitivos e preocupados com o sucesso material, enquanto as mulheres desempenham o papel de nutridoras, preocupadas com assuntos como o bem-estar das crianças (Japão e Áustria). Por outro lado, a feminilidade descreve uma sociedade em que papéis sociais de homens e mulheres se sobrepõem, sem que nenhum sexo exiba um comportamento ambicioso ou competitivo demais, (Suíça e Nova Zelândia).

Fuga da incerteza é o grau em que os membros de uma sociedade ficam incomodados com situações ambíguas, mal definidas e desestruturadas. Isso reflete o grau de risco que uma sociedade se propõe assumir. Países com alto índice de rejeição a incerteza provavelmente tendem a correr menos riscos em relação aos negócios.

As quatro dimensões culturais propostas por Hofstede não funcionam isoladamente; pelo contrário são interdependentes e interativas. Baseando-se nessas características é possível prevê como os membros de uma sociedade reagirão diante de uma situação de trabalho, negociação ou liderança, por exemplo.

Ao analisarmos a pesquisa de Hofstede podemos fazer algumas suposições generalizadas sobre motivação, tais como:

O alto nível de fuga da incerteza em uma sociedade sugere a necessidade de garantia no emprego, enquanto o contrário, sugere pessoas mais motivadas por oportunidades mais arriscadas em termos e avanço rápido na carreira.

O alto nível de distanciamento do poder sugere motivadores na relação entre subordinados e seu chefe, enquanto o contrário sugere pessoas mais motivadas ao trabalho de equipe e relacionamentos com seus colegas.

O alto nível de individualismo sugere que as pessoas seriam motivadas por oportunidades para o progresso e a autonomia individuais; o contrário sugere que a motivação funcionaria de melhor maneira por meio de apelos a objetivos e apoio grupais.

O alto nível de masculinidade sugere que a maioria das pessoas se sentiria melhor com a tradicional divisão do trabalho e das funções: em uma cultura mais inclinada à feminilidade as fronteiras poderiam ser afrouxadas, motivando as pessoas por meio de funções e redes de trabalho mais flexíveis.

Outro assunto mencionado nas duas obras diz respeito à formulação de estratégias de expansão no mercado internacional. Exportação, Licenciamento, franquias, joint-venture, aquisições ou subsidiárias, instaladas no país anfitrião, são algumas das estratégias adotadas pelas empresas.

O tamanho e a orientação administrativa têm grande influência na escolha da estratégia adotada pela empresa e após a escolha da estratégia, entra em ação o plano de marketing que deverá ser coerente com a estratégia adotada.

Começando pela orientação administrativa da empresa conseguimos abstrair algumas características que poderão nos dizer até que ponto a empresa estará comprometida com o comércio externo e como essa age no âmbito interno da empresa: a administração da empresa etnocêntrica vê similaridades nos mercados e pressupõe que produtos e práticas que tiveram sucesso no país de origem, obrigatoriamente, será bem aceito em qualquer outro mercado, não sendo necessário nenhuma modificação no produto e no marketing da empresa.

Na empresa etnocêntrica internacional, as operações internacionais são consideradas secundárias ou subordinadas às nacionais. Outra característica importante é que empresas etnocêntricas tendem a contratar para altos cargos somente funcionários do país da matriz.

A visão policêntrica predomina nas multinacionais em que o mix de marketing é adaptado pelos gerentes dos países que operam com autonomia suas respectivas filiais. Na prática policêntrica de pessoal, os executivos locais são contratados para assumir posições em seu próprio país.

A visão regiocêntrica ou geocêntrica buscam tanto a extensão quanto à adaptação das estratégias de marketing nos mercados globais. O que difere é em relação ao escopo das atividades. O foco regiocêntrico estabelece uma região em detrimento de outras, enquanto o foco geocêntrico não predispõe uma região específica, mas sim onde a empresa obterá mais vantagens competitivas, independente da localidade.

Na prática regional da formação de equipe, o recrutamento é feito na região do empreendimento. Na prática global de pessoal, os melhores executivos são recrutados nos próprios quadros ou fora da empresa, independentemente da nacionalidade.

É nesse cenário, cada vez mais complexo, que a administração desempenha um papel fundamental para o sucesso de uma empresa no mercado global. A partir da orientação administrativa de uma empresa é possível perceber a importância que o comércio externo tem para a empresa.

Independentemente da orientação administrativa uma empresa pode usar a exportação, o licenciamento, a franquia, aquisição, joint-venture na formulação de estratégias para atingir seus objetivos. O que vai diferenciar uma empresa com orientação etnocêntrica das outras modalidades (policêntrica, regiocêntrica e global) é o nível de integração de suas operações no exterior.

Um exemplo do que foi falado acima é que existem corporações multinacionais que desenvolveram suas operações globais a tal ponto que se tornaram totalmente integradas, tanto vertical como horizontalmente. Mas isso só ocorreu porque muitas delas têm uma visão global de mercado e conhecem bem o potencial do seu produto e onde podem tirar mais vantagens competitivas.

Alguns assuntos foram mencionados na obra *administração global* que não continha no *Marketing global* e vice-versa. Entre os assuntos mencionados na obra de administração estão temas mais específicos, como a importância dos executivos globais, como organizar administrativa uma empresa global, e, finalmente, trata de motivação e liderança.

Já na obra de marketing Global existem temas específicos como segmentação de mercado, determinação de mercado-alvo, estratégia de expansão do mercado, estratégias de fixação de preço e promoção de produto que não são tratados, obviamente na obra de administração.

Resumindo:

Assuntos	Diferentes	Semelhantes
Administração Global	Executivos globais Organização administrativa Motivação e liderança.	Orientação administrativa Risco político Risco econômico Sistema jurídico <u>Cultura</u> Estratégia de entrada em novos mercados
Marketing Global	Segmentação de mercado Determinação de mercado-alvo Estratégia de expansão do mercado e de fixação de preço. Promoção de produto.	

Portanto o que se pode observar após esse breve capítulo é que tanto a administração como o marketing exercem papel primordial para uma empresa, independente do tamanho e da área de atuação. Certas análises são fundamentais para ser bem sucedido nas duas áreas como considerar o ambiente político, econômico, fiscal, judicial e cultural antes de se lançar no mercado.

Elaborar um perfil cultural dos países que uma empresa pretende investir pode ajudar a descobrir muitas características do país visado, como seu comportamento perante uma negociação, no ambiente de trabalho, na motivação de uma equipe.

A orientação administrativa de uma empresa influencia nas formulações de marketing da empresa. Um exemplo é que uma empresa, com orientação etnocêntrica, dará prioridade ao seu mercado doméstico ou mesmo tendo operações no exterior, estas, estarão sempre em segundo plano em relação ao plano doméstico.

Sendo assim a administração global assim como o marketing global são indissociáveis para uma empresa que pretenda atingir um nível global de consumidores.



Nesse contexto global descrito pelos autores das duas obras cabe espaço para uma rápida descrição da inserção das empresas brasileiras no cenário externo atual.

Para as empresas brasileiras, o continente latino-americano tornou-se uma região estratégica de expansão dos negócios. Foi pelos vizinhos que as companhias começaram seu movimento de internacionalização.<sup>40</sup>

Na lista de empresas que descobriram a América Latina estão a Petrobrás, O grupo Camargo Corrêa que assinou um acordo para comprar a Loma Negra, a maior empresa de cimento da Argentina. Além da Natura que já tem filiais na Argentina, no Chile, na Bolívia e no Peru e que — inaugura sua operação no México no segundo semestre desse ano e se prepara para lançar um plano de expansão por nove países da região. Jorge Gerdau Johannpeter, presidente do grupo Gerdau, dono de siderúrgicas na Argentina, no Uruguai e no Chile, comemorou recentemente a aquisição de participações em duas usinas da Colômbia: na Diaco, maior produtora de vergalhões do país, e na Sidelpa, de aços especiais.<sup>41</sup>

Apesar de a América latina ser a estratégia mais natural para as empresas brasileiras nem sempre foi assim, durante algum tempo as empresas brasileiras só enxergavam oportunidades nos Estados Unidos e Europa.<sup>42</sup>

Basta lembrar que na década de 60, os fabricantes de calçados do Rio Grande do Sul nem cogitaram conversar com os argentinos para dar início a suas exportações, procuraram diretamente os Estados Unidos.<sup>43</sup>

Nos anos 70, a Sadia começou para valer sua internacionalização vendendo frango congelado aos consumidores do Oriente Médio. Nos anos 80, a primeira investida de O Boticário fora do Brasil foi em Portugal.<sup>44</sup>

Felizmente isso mudou e segundo uma pesquisa feita pela Fundação Dom Cabral há dois anos, metade das grandes empresas já começaram sua internacionalização via América latina. Os investimentos de companhias brasileiras na

---

<sup>40</sup> SALOMÃO, Alexa. Nós, os imperialistas. *Exame*, São Paulo, ano 39, n.11, 8 de junho de 2005, p. 82 e 84.

<sup>41</sup> Idem, p.84.

<sup>42</sup> Ibidem.

<sup>43</sup> Ibidem.

<sup>44</sup> Ibidem.

região cresceram de 5,5 bilhões de dólares, em 2002, para 6,8 bilhões em 2003 e estima-se que os números de 2004 são mais surpreendentes: em torno de 12 bilhões de dólares.<sup>45</sup>

Apesar de os países desenvolvidos representarem 65% do comércio internacional e países como a China estarem em ritmo acelerado, a América Latina é interessante para as empresas brasileiras, primeiramente por estarem geograficamente mais perto.<sup>46</sup>

Outro fator interessante é que nos últimos cinco anos, enquanto os países da Ásia despontaram na predileção dos investidores globais, a América Latina passou a ser vista como uma região problemática. Os investimentos estrangeiros diretos no continente caíram de 107 bilhões de dólares, em 1999, para 69 bilhões, em 2004 — enquanto, nos países asiáticos, cresceram mais de 60% e atingiram 166 bilhões de dólares no ano passado. Essa falta de interesse do mundo pela região abriu espaço para as empresas brasileiras pisarem no acelerador.<sup>47</sup>

Sem contar que a América Latina dá às empresas brasileiras, experiência e musculatura antes destas concorrem diretamente com grupos globais em seus próprios territórios. E finalmente, um outro objetivo é buscar atalhos para mercados mais promissores: procurar se instalar em mercados que possuem acordos de isenção tarifária com Estados Unidos e União Européia.

Como é o caso da Santista Têxtil que adquiriu uma fábrica no Chile visando o mercado americano, que comprou 600 milhões de calças jeans por ano, o dobro do Brasil.<sup>48</sup>

Vale lembrar que apesar da proximidade e das oportunidades de sucesso para as empresas brasileiras, a América Latina não deve ser vista como culturalmente semelhante ao Brasil, pois na imaginação da maioria dos brasileiros, o idioma oficial da América Latina é o português e os consumidores estarão de braços abertos para receber as empresas brasileiras. Quem permanecer com essa idéia em mente, provavelmente, cometerá muitos erros, podendo ser mal sucedido nos seus investimentos.

---

<sup>45</sup> Ibidem

<sup>46</sup> SALOMÃO, Alexia. Nós, os imperialistas. *Exame*, São Paulo, ano 39, n. 11, 8 de junho de 2005, p. 85.

<sup>47</sup> Idem, p. 85.

<sup>48</sup> Idem, p. 86.

## CONCLUSÃO

No mundo cada vez mais global, nada mais natural que as empresas passassem a sentir necessidade de buscar novos mercados fora de suas fronteiras. Práticas globais de marketing e administração parecem ser o ideal para esse cenário cada vez mais complexo.

Mas o que se constata na prática é que presidentes de grandes empresas, apesar de admitirem que a globalização é seu maior desafio hoje, e de estarem cientes de que ficou mais difícil, na última década, identificar estratégias de internacionalização e definir em que países do mundo operar, a maioria das empresas, porém, segue apostando em estratégias tradicionais, que dão ênfase a uma abordagem padronizada a novos mercados, talvez com espaço para certas experiências com tempero local.

Por isso muitas multinacionais enfrentam dificuldades para traçar estratégias de sucesso em mercados emergentes.

Quando uma empresa de um país desenvolvido resolve aplicar sua estratégia de globalização em países emergentes, essa não se dá conta de levar em consideração a ausência de intermediários, de marco regulatório e de mecanismos que garantam o cumprimento de contratos nesses mercados.

Quando se fala em “falta de intermediários” se quer dizer que não se acham firmas confiáveis de pesquisa de mercado para revelar preferências do consumidor e permitir que a empresa adapte seus produtos a necessidades específicas e, com isso, convença o público a consumir.

Há poucos provedores de logística de ponta a ponta para transportar matérias-primas e bens acabados, o que permitiria ao fabricante cortar custos. Antes de contratar alguém, a empresa precisa avaliar por conta própria uma quantidade enorme de candidatos, pois não há firmas de colocação de pessoal para executar tal tarefa.

Muitos executivos são ariscos a mercados emergentes e preferem investir, antes, em países desenvolvidos.

No fim de 2002 — segundo o Bureau of economic Analysis, órgão ligado ao Departamento de comércio americano — empresas americanas e respectivas afiliadas possuíam US\$ 1,6 trilhão em ativos no Reino Unido e US\$ 514 bilhões no Canadá, mas apenas US\$ 173 bilhões em Brasil, Rússia, Índia e China somados.

Em vez de evitar mercados emergentes, muitas empresas deveriam ter se aproximado mais deles. Desde o início da década de 1990, o mercado de produtos e serviços de crescimento mais rápido é o de nações em desenvolvimento. É possível derrubar custos com a instalação, nessas regiões, de fábricas e centrais de serviços, pois ali a mão-de-obra é qualificada e gerentes capacitados são relativamente baratos.

Se essas empresas que temem os mercados emergentes não criarem estratégias para se envolver ao longo da cadeia de valor com nações em desenvolvimento, dificilmente seguirão competitivas por muito tempo.

Empresas de sucesso conseguem contornar a falta de intermediários e demais dificuldades, pois criam, para mercados emergentes, estratégias distintas das usadas no âmbito doméstico e, muitas vezes, descobrem também novas maneiras de implementá-las. Além disso, ajustam a abordagem ao contexto institucional de cada país. Pois se sabe que empresas que se esforçam para entender as diferenças institucionais entre um país e outro tendem a optar pelos melhores mercados para atuar, a escolher as estratégias ideais e a tirar o máximo proveito de operações em mercados emergentes.

Quando ajusta suas estratégias ao contexto do país, a empresa consegue capitalizar os pontos fortes de cada local. Mas, antes de partir para ação, é preciso comparar os benefícios do ajuste da abordagem com os custos adicionais de coordenação que isso trará.

Encerrado esse exercício, a empresa verá que dispõe de três saídas distintas: adaptar o modelo de negócios ao país mantendo ao mesmo tempo constante a proposta de valor, tentar alterar o contexto ou evitar países onde a adaptação de estratégias possa se revelar anti-econômica ou impraticável.

Empresas inteligentes alteram o modelo de negócios sem destruir os elementos que garantem vantagens competitivas sobre rivais. Seu primeiro passo é identificar as propostas de valor que não modificarão, seja qual for o contexto.

Exemplo disso ocorreu com o McDonald's, nos EUA, a empresa terceirizou grande parte das operações da cadeia de suprimentos. Mas ao tentar entrar na Rússia, em 1990, não achou fornecedores locais. A rede de fast-food chegou a consultar vários parceiros europeus, mas nenhum mostrou interessado.

Em vez de desistir, o McDonald's decidiu agir sozinho. Com ajuda do sócio na joint venture — a prefeitura de Moscou —, a empresa identificou produtores agrícolas e panificadores com quem pudessem trabalhar. Importou gado da Holanda e batatas dos EUA, trouxe especialistas em agricultura do Canadá e da Europa para aprimorar as práticas de gestão dos agricultores e fez adiantamentos para que pudessem investir em melhores sementes e equipamentos.

Seu passo seguinte foi erguer um complexo de quase 10 mil metros quadrados em Moscou para produzir hambúrguer, pão e laticínios, batata, Ketchup, mostarda e molho de Big Mac. Também montou uma frota para transportar a mercadoria até as lanchonetes e financiou os fornecedores para que tivessem capital de giro e comprassem equipamentos modernos. A rede trouxe ainda 50 gerentes estrangeiros para orientar o pessoal russo sobre padrões de atendimento, critérios de qualidade e procedimentos operacionais, e enviou uma equipe de 23 gerentes russos para um treinamento de quatro meses no Canadá. O McDonald's criou uma operação verticalmente integrada na Rússia, mas se ateve a um princípio: vender apenas hambúrguer, batata frita e Coca-cola aos russos num ambiente limpo e com agilidade. Quinze anos depois de servir o primeiro Big Mac em Moscou, a empresa já investiu US\$ 250 milhões no país e controla 80% do mercado de fast-food local.

Muitas multinacionais têm força o bastante para mudar os contextos nos quais operam. Os produtos ou serviços dessas empresas podem gerar alterações radicais em mercados locais.

Quando lançado em 1991, o primeiro canal de TV via satélite da Ásia, o STAR, de Hong-Kong, transformou o mercado da Índia de diversas maneiras. A empresa não só levou o governo da Índia a perder o monopólio de transmissões televisivas da noite para o dia, mas ainda turbinou a indústria de fabricação de televisores e atraiu vários outros canais por satélite voltados ao público indiano. Não demorou muito para a TV via satélite virar um vibrante veículo publicitário e passou a ser usado por muitas organizações para

o lançamento de produtos e serviços dirigidos à nova classe consumidora que assistia TV.

Há casos raros que talvez seja anti-econômico ou impraticável adaptar o modelo de negócios a mercados emergentes, nesse caso o melhor que a empresa pode fazer é evitar o país.

Alguns dos motivos que obrigam grande parte das empresas se internacionalizarem a ponto de se tornarem globais ocorre por fatores propulsores como a criação de blocos econômicos que facilitam a entrada em novos mercados quando vistos sob o olhar dos países-membros do bloco. Esses acordos têm acelerado o ritmo da integração global.

Visto sob o olhar dos países não membros, uma integração regional pode até dificultar a entrada em determinadas regiões, mas isso acaba gerando um outro fato curioso, e que acaba sendo benéfico para as empresas extra bloco, que é o aumento de aquisições e filiais na região da integração, na tentativa de driblar as barreiras tarifárias e não tarifárias.

Outro fator importante é a necessidade global de determinados produtos como bens de consumo duráveis, por exemplo.

Estudos feitos em âmbito mundial demonstram diferenças e universalidades culturais, isso impulsiona o aumento do comércio entre os países, pois a empresa que estiver em condições de oferecer produtos e serviços de qualidade pode contar com o marketing para ajudá-la nessa tarefa.

O marketing global tem como função fazer as adaptações necessárias para tornar determinada empresa presente em todo globo.

Economia de escala é outro fator determinante para uma empresa se tornar global, quanto mais global, mais eficiente a empresa se torna no aproveitamento dos recursos humanos e naturais disponíveis tornando o produto final mais competitivo que os demais concorrentes.

Antes de se aventurar no mercado internacional a empresa precisa responder a si mesma se o seu produto tem apelo comércio global, pois isso certamente facilitará nas demais etapas.

Conhecer o cenário econômico, político, fiscal e cultural do país que se pretende investir pode poupar tempo e investimentos que de outra forma seriam aplicados de forma errada e no momento errado. Algo muito discutido nas duas obras às quais analisamos é a importância que a cultura local deve possuir para uma empresa estrangeira.

Na tentativa de se tornar global, muitos empreendimentos fracassaram, não por falta de investimentos, mão-de-obra, infra-estrutura ou recursos naturais, mas sim pela falta de compreensão das partes envolvidas, ou seja, por falta, de afinidade cultural existente entre os contratantes.

A cultura influencia em tudo: na administração, no marketing, na liderança dentro da empresa e fora dela.

Sendo assim não basta formular somente uma estratégia de entrada em novos mercados, mas sim ter a consciência que independente do nível que uma empresa pretenda atingir, a cultura local jamais poderá ser menosprezada.

Uma falha que se encontra na obra de Helen Deresky (Administração Global), e de Warren J. Keegan (Marketing Global) é que os autores parecem vislumbrar que empresas globais são aquelas que possuem filiais espalhadas pelo mundo inteiro.

Só que a realidade tem demonstrado que pequenas empresas, com suas estruturas infinitamente menores podem se tornar globais, sem necessariamente precisar sair do seu país de origem. Podem começar exportando para alguns países, e aos poucos se tornando mais e mais conhecida ao redor do mundo, então se tornando uma empresa global de fato.

Um exemplo disso é o consórcio de exportação que dá suporte para que as pequenas empresas encontrem seu lugar entre as grandes.

O consórcio Flor Brasil pode servir de análise dessa estratégia. Tudo começou em meados de 1990 quando o desenvolvimento da indústria têxtil estava estrangulado pela falta de organização coletiva das empresas. Então surgiu a idéia de somar para crescer entre os associados do Sindicato das Indústrias do Vestuário do Distrito Federal.

A Flor Brasil nascia então com 15 microempresas que se reuniram para exportar. O consórcio já exporta há cinco anos para Itália, França, Inglaterra, Holanda, Alemanha, Grécia, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos e Israel.

No ano 2000, o consórcio teve um faturamento superior a 122.000 dólares, no ano de 2003, alcançou 850.000 dólares e em 2004 chegou a quase 1, 5 milhão de reais em vendas, com a produção de 100.000 peças.

Isso mostra que apesar da importância das obras dos autores acima mencionados, suas obras não abrangem todos os tipos de empresas globais.



**REFERÊNCIAS:**

DERESKY, Helen. Administração global: estratégia e interpessoal/Helen deresky.Trad.Raul Rubenuch — Porto Alegre:Bookman, 2004.

KEEGAN, Warren J.Marketing Global, tradução Adriano de Jorge e Maurício de Andrade;revisão técnica José Augusto Guagliardi — São Paulo:Prentice Hall, 2005.

GUIMARÃES, Flávio Romero. Como fazer? Diretrizes para a elaboração de trabalhos monográficos. 3 edição. Leme/ SP: EDIJUR/EDUEP, 2004.

REVISTA EXAME. São Paulo. a .39, n. 11, jun. 2005. p. 82-86.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Brasil. V. 83, n. 6, jun. 2005. p. 30-55.